



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ A NÁVRHY OPATŘENÍ NA ZVÝŠENÍ JEJÍ ÚROVNĚ

CUSTOMER SATISFACTION ANALYSIS AND PROPOSALS FOR ITS IMPROVEMENT

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Michal Dydek

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc.,
MBA

BRNO 2017

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Student: **Michal Dydek**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika podniku
Vedoucí práce: **doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA**
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Analýza spokojenosti zákazníků a návrhy opatření na zvýšení její úrovně

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy
zpracování Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem bakalářské práce je vyhodnotit spokojenost zákazníků, společnosti Spedice–Future s.r.o. a navrhnout opatření na zvýšení její úrovně.

Základní literární prameny:

BOUČKOVÁ, Jana a kol. Marketing. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
FORET, Miroslav. Marketingový průzkum : Poznáváme svoje zákazníky. 1. vydání. Brno : Computer Press, 2008. 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2.

KOZEL, Roman. Moderní marketingový výzkum : Nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. Praha: Grada, 2006. 1.vydání. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

KOTLER, Philip. Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy. 1. vydání. Praha : Management Press, 2000. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín,
Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa,
Ph.D.
děkan

Abstrakt

Moje bakalářská práce pojednává o problematice měření a analýzy spokojenosti zákazníků ve společnosti Spedice-Future s.r.o., která je zaměřena na logistickou a dopravní podporu dalším společnostem. Práce vychází z dostupných teoretických východisek týkajících se zákazníka, metod měření jeho spokojenosti a provedených analýz, které představují klíčovou část mé práce. V praktické části je společnost analyzována a na základě dotazníkového průzkumu jsou v práci vyhodnoceny a zpracovány výsledky spokojenosti zákazníka. V závěru jsou dané návrhy na zdokonalení celkové úrovně spokojenosti zákazníka.

Abstrakt

My thesis deals with the problems of measurement and analysis of customer satisfaction in the company-Future Forwarding Ltd., which is focused on logistical and transportation support to other companies. The work is based on the available theoretical principles of customer satisfaction measurement methods and the analyzes carried out, which are a key part of my job. In the practical part of the company is first characterized and analyzed on the basis of a questionnaire are evaluated and processed the work of the results of customer satisfaction. The conclusion contains suggestions for improving the overall level of customer satisfaction.

Klíčová slova

Marketingový výzkum, dotazník, spokojenost zákazníků, analýza marketingového prostředí

Key words

Marketing research, questionnaire, customer satisfaction, analysis of the marketing environment

Bibliografická citace

DYDEK, M. *Analýza spokojenosti zákazníků a návrhy opatření na zvýšení její úrovně*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 65 s.
Vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 24. Listopadu 2016

Podpis.....

Poděkování

Chtěl bych poděkovat svému vedoucímu práce panu doc. Ing. Vladimírovi Chalupskému, CSc. MBA za cenné rady a účinnou pedagogickou, metodickou a odbornou pomoc při zpracování mé bakalářské práce.

Chtěl bych také poděkovat zaměstnancům a především vedení firmy Spedice-Future s.r.o. za jejich ochotu, hodnotné rady, vzácný čas při konzultacích a interní materiály podniku, které byly velmi důležité pro zpracování této práce.

Obsah

1	VYMEZENÍ PROBLÉMŮ A STANOVENÍ CÍLŮ.....	11
1.1	Vymezení problému.....	11
1.2	Stanovení cílů.....	11
2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	12
2.1	Marketing.....	12
2.2	Marketing v dopravě Spedice-Future s.r.o.....	12
2.3	Služba.....	13
2.4	Marketingový mix.....	13
2.4.1	Rozdělení marketingového mixu.....	13
2.4.2	Produkt.....	14
2.4.3	Cena.....	15
2.4.4	Distribuce.....	15
2.4.5	Propagace.....	16
2.5	Analýzy marketingového prostředí.....	16
2.5.1	Mikroprostředí.....	17
2.5.2	Makroprostředí.....	20
2.5.3	Analýza podniku.....	21
2.5.4	SWOT analýza.....	22
2.5.5	Porterova analýza.....	23
2.5.6	SLEPT analýza.....	24
2.6	Zákazník.....	25
2.6.1	Key Account Management.....	26
2.6.2	Spokojenost zákazníka.....	26
2.6.3	Měření zákaznické spokojenosti.....	26
2.6.4	Definování zákazníků a znaku spokojenosti.....	27
3	ANALÝZA AKTUÁLNÍHO STAVU PODNIKU SPEDICE-FUTURE.....	30
3.1	Základní údaje o společnosti.....	30
3.2	Historie podniku.....	31
3.3	Organizační struktura.....	31

3.4 Informační systém firmy, informační toky ve firmě	32
3.5 Marketingový mix společnosti.....	33
3.5.1 Produkt	33
3.5.2 Cena.....	33
3.5.3 Distribuce	34
3.5.4 Propagace	34
3.6 SWOT analýza.....	35
3.7 Porterova analýza pěti sil.....	37
3.8 SLEPT analýza	38
3.8.1 Sociální hledisko	38
3.8.2 Legislativní hledisko	38
3.8.3 Ekonomické hledisko	38
3.8.4 Technologické hledisko	39
4 DOTAZNÍKOVÁ ŠETŘENÍ.....	39
4.1 Cíl výzkumu	39
4.2 Plánování výzkumu	40
4.3 Způsob dotazování	40
4.4 Sestavení dotazníku.....	40
4.5 Možnosti odpovědí.....	42
4.6 Sběr dat	43
4.7 Kontrola dat	43
4.8 Interpretace výsledků.....	43
4.9 Doporučení	50
5 Závěr.....	54
Seznam literatury.....	55
Seznam obrázků.....	58
Seznam Grafů.....	59
Seznam použitých zkratk, značek a symbolů.....	60
Seznam příloh.....	61
Přílohy	62

ÚVOD

Na dnešním trhu, kde nabídka mnohonásobně převyšuje poptávku, je velmi důležité znát přání a potřeby zákazníka, neboť právě zákazník udává směr, kterým se musí společnost, pokud chtějí dobře a efektivně čelit konkurenci, řídit. Čím je zákazník spokojenější a jeho loajalita k dané společnosti větší, tím společnost může lépe dosahovat zisku, zlepšovat svoje jméno na trhu a být celkově konkurenceschopnější.

Analýza spokojenosti zákazníků je právě jedna z prostředků jak zjistit tuto úroveň konkurenceschopnosti.

V první části mé bakalářské práce tedy detailně popíši teoretická východiska pro danou oblast. Budu se zaměřovat především na pojmy jako jsou (zákazník, makroprostředí, mikroprostředí, analýza, znaky zákaznické spokojenosti, tvorba dotazníku, metody sběru informací atd.).

Každý zákazník si v dnešní době přeje rychle a efektivně uspokojit svá přání a proto vybraná společnost Spedice-Future s.r.o., která představuje část nepřímé distribuční cesty je velmi důležitým článkem, který dělí zákazníka od uspokojení jeho potřeb. Společnost není sice v kontaktu s koncovými zákazníky, ale neustále komunikuje s okolními subjekty distribuční sítě, kterými pro ni jsou jak dopravci, spedice, tak i odběratelé zboží a produktů. Proto je velmi důležité, aby společnost Spedice-Future s.r.o., na kterou se tato práce zaměřuje, zjistila, jaké faktory jsou pro tyto zákazníky důležité, co chtějí a co preferují. Společnost doposud žádný marketingový výzkum ani analýzu spokojenosti zákazníka, která by ověřila jak jsou okolní zákazníci se službami společnosti spokojeni, neprováděla.

V další části jsem se tedy rozhodl zjistit spokojenost zákazníků s podnikem na základě dotazníkového průzkumu a interních analýz podniku, a tak tedy určit nejen úroveň spokojenosti zákazníka, ale i přispět ke zlepšení poskytovaných služeb této firmy a zvýšit tak její konkurenceschopnost.

V závěru práce se pokusím navrhnout určitá řešení, která pomůžou ke zvýšení úrovně spokojenosti u zákazníků.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A STANOVENÍ CÍLŮ

1.1 Vymezení problému

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu spokojenosti zákazníků spediční společnosti Spedice-Future s.r.o. Společnost byla založena 13.dubna 2011 se sídlem v Brně na ulici Kaštanova zakladatelem, jednatelem a ředitelem Miroslavem Dydkem. Jde tedy o poměrně mladou firmu založenou na dřívějších znalostech a zkušenostech. Jak lze z názvu společnosti vyčíst, firma vykonává spediční činnost na trhu mezinárodní kamionové dopravy. V nynější době je tento trh přesycený a subjektů poskytujících stejnou nebo podobnou činnost je velmi mnoho. Spedice-Future s.r.o. musí tedy umět vzdorovat veliké konkurenci a přizpůsobovat se neustále měnícím se požadavkům trhu. Bakalářskou práci s tématem analýza spokojenosti zákazníků a návrhy opatření na zvýšení její úrovně jsem si vybral, protože v této společnosti již dlouhou dobu pracuji a touto cestou bych ji chtěl pomoci díky získaným výsledkům návrhů této práce.

1.2 Stanovení cílů

Cílem této bakalářské práce je vyhodnotit spokojenost zákazníků, kteří jsou v kontaktu se společností Spedice-Future s.r.o. a navrhnout opatření na zvýšení její úrovně. Tohoto cíle bude dosaženo díky průzkumu jednotlivých zákazníků na základě zjištění, co zákazníci při spolupráci postrádají, a co by chtěli zlepšit, ale i co oceňují a s čím jsou spokojeni. Tohoto hlavního cíle bude dosaženo na základě mnoha dílčích cílů, které jsou:

- Vykonání analýz makroprostředí a mikroprostředí podniku.
- Definování průzkumného plánu.
- Sběr dat určených pro výzkum.
- Analýza a vyhodnocení posbíraných dat.
- Vytvoření doporučených opatření ke zvýšení úrovně spokojenosti zákazníka.

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

2.1 Marketing

Tento pojem můžeme chápat jako soubor aktivit, jehož cílem je potřeby zákazníka předvídat, stimulovat, zjišťovat a především uspokojovat. Hlavní úkol marketingu je tedy najít rovnováhu mezi zájmem podnikatelského subjektu a zájmem zákazníka. Jde tedy o proces, který začíná u analýzy potřeb zákazníka a končí jeho plným uspokojením. Další jeho významný cíl je zajištění zisku podniku, který vzniká při prodeji díky spokojenosti zákazníka a je neodlučitelnou vlastností úspěšného podnikání.

2.2 Marketing v dopravě Spedice-Future s.r.o

Spedice-Future s.r.o. jak již výše bylo zmíněno je společností poskytující služby a platí tedy pro ni tyto obecné charakteristiky:

- **Charakter podnikání** – Charakter podnikání vyplývá z rozdílu služby a produktu. U služby musíme získat zkušenost s jejím fungováním. Neodpovídá-li daná služba požadavku zákazníka, žádná cenová úprava ani reklama ho nepřiměje k tomu, aby stejnou službu požadoval vícekrát.
- **Pomíjivost** – Výrobek vyrábíme na sklad a tím ho tzv. můžeme skladovat. Službu skladovat nelze. Pomíjivost lze snížit v případě vyrovnání poptávky s nabídkou. Nerealizovaná služba např. v podobě neobsazených lůžek v hotelu, neprodaných zájezdů či prázdná místa v dopravním prostředku jsou definitivně ztracená.
- **Distribuční cesty** – Nákup služeb se realizuje např. prostřednictvím zprostředkovatelů služeb, na výstavách a veletrzích. Fyzický systém distribuce neexistuje.
- **Vázanost služeb na jejich poskytovatele** – Mnoho služeb spolu s jejich kvalitou jsou vázány na poskytovatele. Jako typický příklad jsou dobré restaurace, kde spokojenost hostů je dána uměním kuchaře. Podobně jsou na tom i služby cestovních kanceláří přepravců nebo průvodců.

2.3 Služba

Každá služba má svoje vlastnosti, které ji jednoznačně dělí od produktů. Jedná se o vlastnosti, kterými jsou: nehmotnost, neskladovatelnost, neoddělitelnost a nestálost. Jsou to tedy všechno vlastnosti, kterými se liší nehmotné látky od těch hmotných.

- **Nehmotnost** -Vlastnost, která je pro službu nejcharakterističtější. Nelze ji chytnout, ochutnat, ohmatat či jakkoliv jinak hmotně odzkoušet.
- **Neskladovatelnost** -Službu nemůžeme nikterak skladovat.
- **Neoddělitelnost**-Téměř vždy službu nemůžeme oddělit od osoby poskytovatele a místa poskytování. Nedělitelnost je typická tím, že její výroba, spolu se spotřebou probíhá ve stejném čase.
- **Nestálost**- Nestálost ke službě patří, protože ve velké míře závisí na člověku a proto nelze očekávat, že služby od společností pro zákazníka budou prováděny vždy stejným způsobem a ve stejné kvalitě.

Je důležité také zmínit, že kvalita služeb není přesně definovatelná. Závisí především na očekávání zákazníků. Zejména u komplexních služeb tato očekávání mohou být u každého člověka jiná.

2.4 Marketingový mix

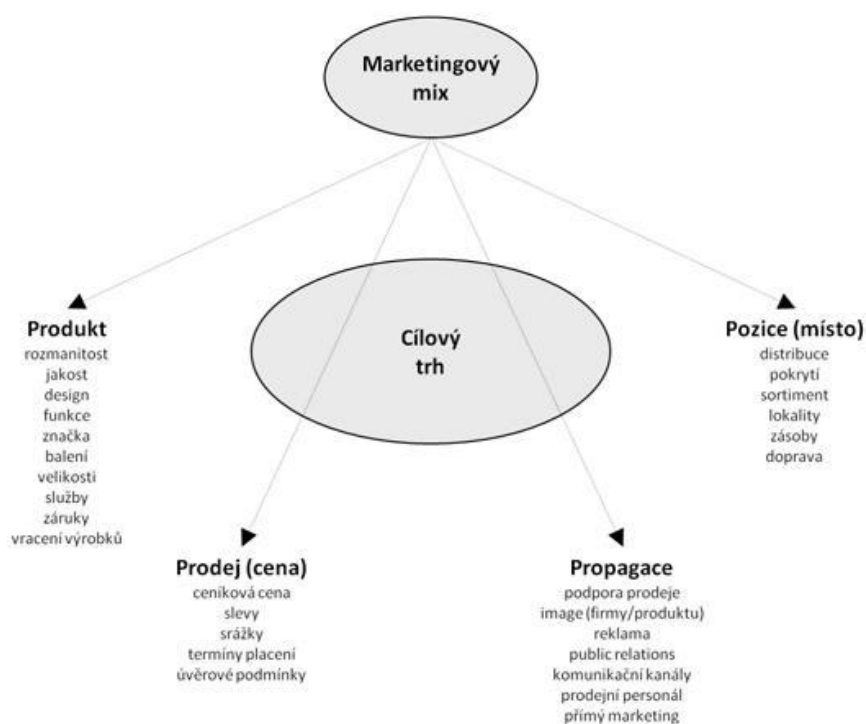
Marketingový mix bývá označován jako nejdůležitější nástroj v marketingovém řízení. Jeho úkol a cíl je jasný a to dosáhnout podnikových marketingových cílů. Marketingový mix můžeme označit jako marketingový mix 4P, který je marketingovým mixem z pohledu podniku. Jeho alternativou je potom marketingový mix - 4C, který zase vychází z pohledu zákazníka.

2.4.1 Rozdělení marketingového mixu

- Marketingový mix 4P
 - Produkt
 - Cena
 - Distribuce
 - Propagace

- Marketingový mix 4C
 - Hodnota pro zákazníka
 - Komunikace
 - Pohodlí
 - Náklad pro zákazníka

V rámci své práce zde podrobněji uvedu Marketingový mix 4P.



Obrázek č. 1: Marketingový mix 4p (managementmania.com, 2014)

2.4.2 Produkt (Product)

Produkt je bezesporu velmi důležitou složkou marketingového mixu. Podnik chce na trhu tento produkt prodat či směnit. Pod pojmem produkt se může jednat jak o hmotné, tak i nehmotné produkty, které slouží k uspokojování lidských i firemních přání a potřeb. Za produkt můžeme považovat výrobky, místa, služby, osoby, myšlenky atd.

2.4.3 Cena (Price)

Jde o hodnotu vyjádřenou v penězích, za kterou se produkt prodává. Cena zahrnuje i termíny, slevy, podmínky placení, možnosti úvěru nebo náhrady. Stanovení cen patří v podniku k nejdůležitějším krokům u manažerského rozhodování.

2.4.4 Distribuce (Place)

Tento faktor můžeme chápat jako proces, ve kterém produkt putuje od místa vzniku do místa jeho prodeje k zákazníkovi. Cílem distribuce je tedy poskytovat zákazníkům požadované produkty, na požadované místo, ve správný čas a v množství jaké zákazník potřebuje.

Spedice-Future s.r.o. tvoří pouze část v celkové distribuční cestě a patří tedy do nepřímých distribučních cest. Pro výrobce to může představovat následující výhody a nevýhody:

Výhody nepřímých distribučních cest:

- Výrobce přenechává část úkonů distribučním mezičlánkům
- Využití zkušeností, specializace a kontaktů distribučních mezičlánků ve styku se zákazníkem.

Nevýhody nepřímých distribučních cest:

- Ztráta kontroly výrobce nad zbožím
- Problémy při získávání informací o konečném spotřebiteli
- Nezbytná periodická motivace distribučních mezičlánků
- Závislost výrobce na marketingové strategii mezičlánků
- Riziko neplnění plateb
- Zvýšení nákladů distribuční cesty

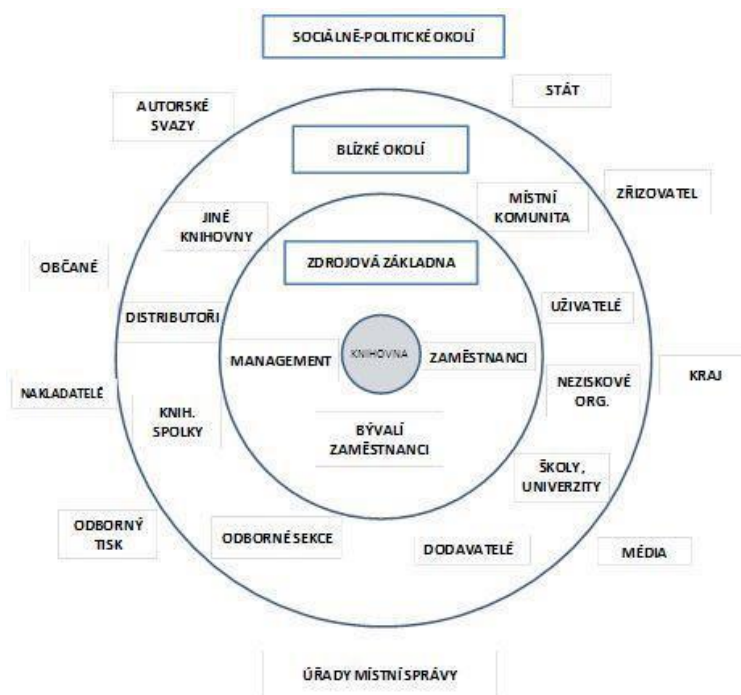
Naše společnost si nevýhody nepřímých distribučních cest uvědomuje a snaží se, ty které může, maximálně eliminovat. Jde tedy nejen o samozřejmost v dodržování plateb bez zpoždění, ale i o snahu neustále informovat výrobce o pohybu zboží a co nejvíce snížit náklady distribuční cesty.

2.4.5 Propagace (Promotion)

Propagace je také velmi důležitou částí marketingového mixu, protože díky ní sděluje společnost informace o svých produktech, místech prodeje, cenách, a to jak obchodním partnerům, zákazníkům, tak i široké veřejnosti.

2.5 Analýzy marketingového prostředí

Podnik samostatně nemůže existovat, protože ho obklopuje prostředí, které má na něho ať už kladný nebo záporný vliv. Marketingové prostředí má podstatný vliv na cenu výrobku, výběr komunikace se zákazníkem, zvolení distribuční cesty, ale i na volby marketingových strategií a cílů a charakter produktu. Všechny tyto vlivy jsou úzce spojené se zákazníkem a mají vliv na jeho spokojenost, protože pokud podnik v tomto prostředí tápe má to vliv i na jeho poskytované služby a výrobky. Pokud manažeři neumí dané vlivy správně odhadovat, může se podnik následně potýkat s nedostatkem času na reakci a díky tomu se zvyšují spíše rizika než naděje na úspěch. Marketingové prostředí rozdělujeme na mikroprostředí a makroprostředí. Do mikroprostředí podniku zařazujeme vlivy, které mají bezprostřední vliv na možnosti podniku uspokojit potřeby zákazníka. U makroprostředí podniku se jedná o širší okolí podniku. Jde o vlivy, které nejsou podnikem zcela ovlivnitelné.



Obrázek č. 2: Vnější a vnitřní prostředí (duha.mzk.cz, 2013)

2.5.1 Mikroprostředí

Prostředí, které působí v blízkosti firmy a přímo ovlivňuje podnikání v daném odvětví.

Hlavní faktory v mikroprostředí jsou: podnik, zákazníci, dodavatelé, distribuční články a prostředníci, konkurence a veřejnost.

- **Podnik-** Existence a vývoj každého podniku je závislý na fungování jeho jednotlivých útvarů a jejich celkové spolupráce, která by měla přinést kýžený synergický efekt. „Péči o cílové trhy nelze ponechat pouze na marketingových pracovnících, na druhé straně podnikový marketing musí respektovat možnosti výroby, finanční, technické a další podmínky, které v daném období na daný podnik působí a do jisté míry určují mantinely, v nichž se může firma pohybovat.“¹
- **Zákazníci** Zákazník je považován za jednoho z nejdůležitějších faktorů mikroprostředí marketingu. Zkráceně můžeme zákazníka definovat jako osobu, organizaci nebo domácnost, která nějakou formou platí za služby nebo zboží, aby z nich získala určitý požadovaný užitek. Typy cílových trhů:
 - Spotřebitelské trhy
 - Průmyslové trhy
 - Překupnické trhy
 - Vládní a nevýdělečné trhy
 - Mezinárodní trhy

¹ Boučková, J. a kol, Marketing, C.H. Beck, Praha, 2003, ISBN 80-7179-577-1



Obrázek č. 3: Typy cílových trhů (duha.mzk.cz, 2013)

Tématu zákazník se budu věnovat více a podrobněji později.

- **Dodavatelé-** Jako dodavatele můžeme dát subjekt, který určitým způsobem ovlivňuje přístup podniku k jeho zdrojům potřebným k podnikání a naplnění funkce. Je velmi důležité, aby se management marketingu z důvodu včasné reakce na nepříznivou skutečnost, která může podnik zasáhnout, zabýval vyhodnocováním a sledováním situace a možnostmi dodavatelů. Je nutné si i uvědomit, že dodavatelé neposkytují zdroje pouze naší společnosti, ale jsou dodavatelem také jiným společností. Proto je nutné si s dodavateli vytvořit dlouhodobý vztah a nespolehat se pouze na jednoho dodavatele.
- **Distribuční články a prostředníci-** Na trhu kromě konkurentů, které můžeme označit za jakési protihráče, se vyskytují také organizace, jednotlivci či trhy, které společnosti pomáhají se prosadit a vstupují mezi společnost a zákazníka. Mezi marketingové prostředníky můžeme zařadit:
 - Zprostředkovatelé
 - Společnosti pro fyzickou distribuci
 - Agentury marketingových služeb
 - Finanční zprostředkovatelé
- **Konkurence-** Na každém trhu můžeme většinou najít několik společností, které zákazníkům nabízejí podobné výrobky. Jde o konkurenční prostředí v rámci

daného odvětví. V tomto odvětví se kolem jedné společnosti vyskytuje několik dalších společností, které mají stejný cíl. Úspěšný podnik na trhu musí znát své konkurenty a neustále se snažit být krok před nimi a působit na zákazníka tedy lépe než oni. Na konkurenci nemůžeme nahlížet pouze jako společnosti, které produkují stejné produkty či služby, pouze pod jinou značkou. Konkurence lze rozdělit i podle nahraditelnosti produktu:

- Konkurenční varianty výrobku v rámci značky
- Konkurenční značky v rámci výrobní formy
- Konkurenční formy výrobku v rámci výrobní třídy
- Konkurenční výrobní třídy v rámci základní potřeby

Konkurenci můžeme také rozdělit na komoditní a substituční. Komoditní se dále může rozdělit na konkurenci homogenní a konkurenci heterogenní podle stejných nebo odlišných vlastností výrobků a služeb. Protože se každá společnost s každým produktem chce lišit od konkurence, najdeme homogenní konkurenci na trhu jen velmi v malém zastoupení, přesto jako homogenní konkurenci můžeme stanovit konkurenty v rámci zemědělských surovin a plodin. Heterogenní konkurenci může být typicky automobilový průmysl.

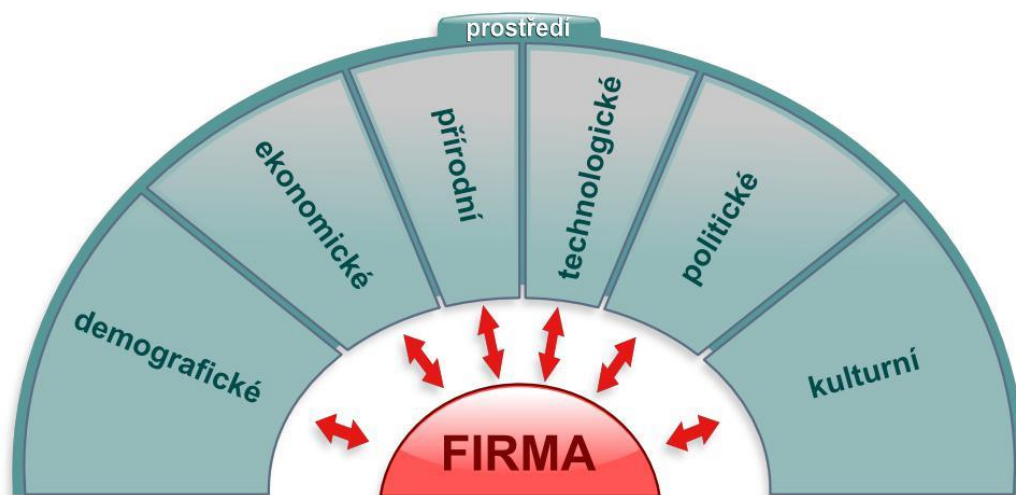
Veřejnost- Veřejnost je skupina, která má potenciální nebo skutečný zájem a vliv na schopnost firmy dosahovat daných cílů. Veřejnost si můžeme představit jako zájmovou skupinu, schopnou ovlivnit aktivity firmy. Veřejnost se skládá z:

- Finanční instituce
- Média
- Vládní instituce
- Občanské sdružení a organizace
- Všeobecná veřejnost
- Vnitřní veřejnost

2.5.2 Makroprostředí

Do určité míry můžeme říct, že makroprostředí nařizuje podnikům co můžou a co nemůžou dělat. Makroprostředí nejenže ovlivňuje chování a postavení podniku, ale ovlivňuje i jeho obchodní a výrobní neúspěchy nebo úspěchy. Podnik musí svoje prostředí perfektně poznat, analyzovat a snažit se využívat klady pro svůj rozvoj. Podnik se tedy musí makroprostředím neustále zabývat a spolehlivě se v něm orientovat. Makroprostředí má tyto následující faktory:

- demografické prostředí
- ekonomické prostředí
- přírodní prostředí
- technologické prostředí
- politické prostředí
- kulturní prostředí



Obrázek č. 4: Faktory ovlivňující vnější prostředí firmy (halek.info, 2017)

- **Demografické prostředí-** Studium lidské populace z hlediska velikosti, hustoty, rozmístění, věk, pohlaví, rasy, zaměstnání a dalších strategických údajů
 - samostatně žijící lidé - poptávka po malých bytech, autech atd.
 - větší vzdělanost (poptávka po trávení volného času, pořady TV) - mění se složení domácností
 - velké přesuny obyvatel (tepleji, dostatek práce)

- **Ekonomické prostředí-** Zahrnuje takové činitele, kteří ovlivňují strukturu výdajů a kupní sílu spotřebitele.
- **Přírodní prostředí-** Přírodní zdroje vstupující do výrobního procesu. Jsou to např.: omezené zdroje surovin a hledání nových obnovitelných zdrojů. I stále se zhoršující podmínky v přírodě znečištěním a hlavně snaha tento trend odvrátit přimělo společnosti zabývat se ekologičností a ekologií vlastních výrobků a celkové výroby.
- **Technologické prostředí-** Přináší nové příležitosti v marketingu. Jedná se o nové technologie, které umožňují stále modernější a dokonalejší postupy ve výrobě a nové možnosti výrobků. Příkladem mohou být počítače, pilulky na hubnutí, přehrávače, jídlo po kterém se netloustne atd.
- **Politické prostředí-** Jedno z nejdůležitějších pro rozhodnutí zda vstoupit na daný trh či nikoliv. Prostředí, které zahrnuje nátlakové skupiny , zákony, byrokracie, pozice zájmových skupin, korupce, postoj k cizincům. vazby na další země, členství země v mezinárodních organizacích, politickou stabilitu a politický systém a spousty dalších .
- **Kulturní prostředí-** Sem patří základní kulturní hodnoty, které na spotřebitele působí ve společnosti stále stejnými názory a zvyklostmi, které formují jejich názor. Jde o nutnost práce, víra, sport, manželství, fandovství. Jsou to všechno názory ke kterým je člověk vychován a které se dědí a jsou většinou neměnné.

2.5.3 Analýza podniku

Při analýze podniku se obvykle využívají následující analýzy:

Analýzy mikroprostředí

- Porterova analýza
- analýza konkurence
- SWOT analýza
- analýza marketingového mixu

- analýza interních zdrojů
- **Analýzy makroprostředí**
 - SLEPT analýza

V rámci své bakalářské práce zde více rozvedu z mikroprostředí SWOT analýzu a Porterovu analýzu a z makroprostředí SLEPT analýzu, jelikož je potom použiji i v praktické části.

2.5.4 SWOT analýza

SWOT analýzu řadíme do základních metod strategické analýzy, a to díky její integrující vlastností získaných, sjednocených a vyhodnocených poznatků, ze kterých jsou generovány alternativy strategií dalšího rozvoje organizace. SWOT je anglická zkratka, která znamená:

- S = Strengths (Silné stránky),
- W = Weaknesses (Slabé stránky),
- O = Opportunities (Příležitosti),
- T = Threats (Hrozby).

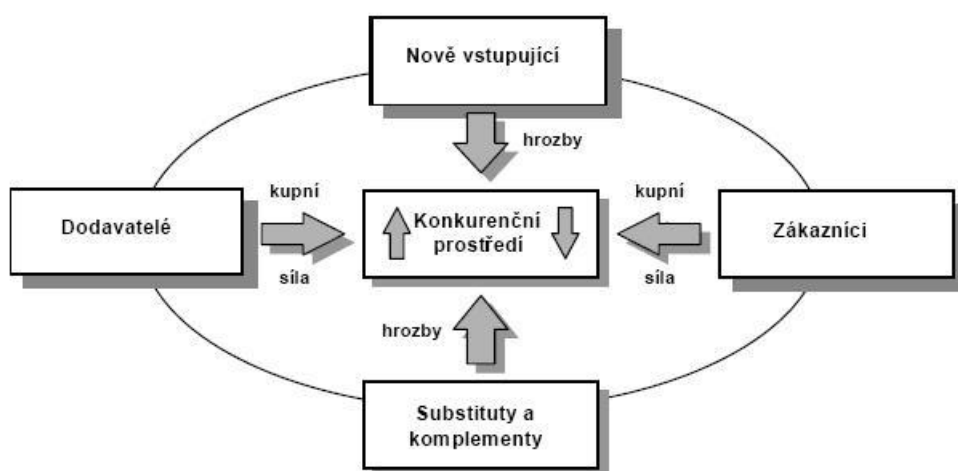
SWOT tedy představuje zkratku pro vnitřní silné a slabé stránky společnosti a její příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí společnosti.

- **Silné stránky-** Při analýze silných stránek se jedná o určení vnitřních sil firmy. Důležité je se zamyslet, co společnost dělá lépe než konkurence. Zvažujeme silné stránky jak z vnitřního pohledu, tak z vnějšího pohledu. Tedy jak je společnost vnímána zákazníky nebo konkurencí a jak ji vidí zaměstnanci.
- **Slabé stránky-** U slabých stránek firmy sledujeme vnitřní slabiny firmy. Jedná se o to, kde konkurence dosahuje lepších výsledků. Opět je důležité se na firmu podívat jak očima zaměstnanců tak z vnějšího pohledu zákazníků. Je dobré uvádět všechny slabiny.

- **Příležitosti-** Příležitosti přinášejí firmě potenciální užitek. Jejich využitím může podnik získat finanční prostředky nebo konkurenční výhodu. Příležitosti společnosti přichází zvenčí, např. možnost expandovat na nový trh, navázání kontaktů s dalšími partnery, zájem investorů o společnost atd.
- **Hrozby-** Hrozby patří mezi faktory vnějšího prostředí a leží tedy mimo kontrolu společnosti. Hrozby představují pro společnost možná rizika, která ji ohrožují k dosažení cílů nebo ohrožují její samotnou existenci. Cílem analýzy je sledovat, identifikovat, a případně eliminovat.

2.5.5 Porterova analýza

Porterovu analýzu můžeme zařadit jako nejvýznamnější nástroj pro analýzu konkurenčního prostředí. Podle Porterovy analýzy závisí v odvětví úroveň konkurence na pěti konkurenčních silách. Jedná se o vyjednávací síly, dodavatelů a kupujících, hrozby nových potenciálních konkurentů a substitutů a intenzitu stávajících konkurentů v soupeření.



Obrázek č. 5: Porterův model pěti sil (jakasi.cz, 2015)

- **Potenciální noví konkurenti-** Nový konkurenti, kteří vstupují do odvětví, se prvotně snaží získat podíl na trhu. Tento vstup potenciálních nových konkurentů však může zvýšit náklady společnosti, nebo zatlačit ceny dolů. Nové konkurenty

však ze začátku čeká mnoho překážek, které musí překonat, aby do odvětví vstoupily efektivně a staly se tak hrozbou pro danou společnost.

- **Stávající konkurenti v odvětví-** Jedná se o konkurenty, kteří představují subjekty, se kterými společnost na trhu soutěží s cenami, reklamou, službami, technologickými inovacemi atd. Aby společnost v této konkurenci mohla obstát, musí provádět defenzivní i ofenzivní kroky k udržení a rozvoje své pozice na trhu.
- **Hrozba substitutů-** Jedná se o produkty, které dokáží nahradit svými vlastnostmi konkrétní potřebu svého uživatele. Jsou-li na trhu snadno dostupné náhradní subjekty, může docházet ke snížení zájmu o dané výrobky či služby podniku.
- **Vyjednávací síla dodavatelů-** Dodavateli rozumíme obchodní partnery poskytující za úplatu zdroje, pokud poskytují firmě zdroje vzácné, stoupá jejich význam i síla. Pokud nejsou spokojeni s podmínkami, které jim firma nabízí, začnou je nabízet jiným konkurentům, začnou si účtovat vyšší ceny nebo budou naléhat na získání výhodnějších podmínek.
- **Vyjednávací síla kupujících-** Kupující neboli odběratelé usilují o co možná nejvýhodnější podmínky nákupu, tedy o co nejnižší ceny, nejvyšší kvalitu, nerychlejší dodací lhůty a další. Kupující jsou ve výhodě, pokud nakupují běžný produkt, který je lehce nahraditelný. [8]

2.5.6 SLEPT analýza

Analýza SLEPT se používá hlavně k odhalení budoucího vývoje vnějšího prostředí společnosti. SLEPT analýza je vysoce důležitým nástrojem k poznání ekonomického prostředí, které velice ovlivňuje každou společnost. Název SLEPT se skládá z prvních písmen anglických slov:

- Social – společenské faktory
- Legal – právní faktory

- Economic – ekonomické faktory
- Political – politické faktory
- Technological – technologické faktory

V mnoha odborných publikacích je možné se setkat s označením – STEEP analýza. Jedná se, ale o totožnou analýzu.

2.6 Zákazník

Důležitým základem je nejprve zákazníka si jasně definovat. Uživatele našich produktů můžeme rozdělit na dvě skupiny.

- **Spotřebitelé (consumers)**- Používají služby a výrobky, nemusí je však nutně nakupovat a platit za ně.
- **Zákazníky (customers)**- Nakupují, platí za služby a výrobky, ale nemusí je používat (mohou pro někoho nakupovat)

Nás tedy jako poskytovatele služeb zajímá skupina druhá.

Pojem zákazník, může představovat jakoukoliv právnickou nebo fyzickou osobu, která užívá nebo nakupuje služby, výrobky, statky, produkty nebo nápady které nabízíme.

Zákazníky můžeme také rozdělit podle vnitřního či vnějšího vlivu působnosti:

- **Interní zákazníci**- Pod pojmem interní zákazníci rozumíme zaměstnance podniku. Podnik stanoví cenu za provádění pracovní funkce, zákazník se následně rozhodne, zda nabídku může přijmout.
- **Externí zákazníci**- Skupiny lidí, se kterými je prováděna externí komunikace a které od společnosti můžou nakupovat. Vždy je nutné najít vhodný a promyšlený způsob, jak s těmito skupinami komunikovat. Do externích zákazníků můžeme zahrnout člověka s úmyslem nakoupit naše produkty či služby.

Důležité je ovšem si také uvědomit, že interní, nebo externí zákazník také někdy není konečným uživatelem. Zákazníka můžeme dále rozdělit na zprostředkovatele (velkoobchody, sklady, dealeři, a jiné subjekty) a konečného uživatele (finální spotřebitelé našich výrobků nebo služeb).

2.6.1 Key Account Management

Pojem, který je velmi důležitý pro každou společnost. Jedná se o schopnost určit své klíčové zákazníky a starat se o jejich spokojenost. Platí zde pravidlo 20/80. Neboli 20 % zákazníků přináší společnosti 80 % zisku. Jde o tzv. Paretovo pravidlo. Společnost by se tedy měla hlavně zacílit na tuto početně slabší, ale o to také důležitější skupinu jejich zákazníků. Nesmí, ale také dojít k zanedbání ostatních zákazníků, ze kterých se můžou po nějakém čase stát klíčoví zákazníci. Proto je velmi důležité i přes veškerou snahu udržení klíčových zákazníků nezanedbávat zákazníky ostatní a věnovat jim také pozornost.

2.6.2 Spokojenost zákazníka

Bez spokojeného zákazníka nemůže být podnikání úspěšné. Mezi spokojeným zákazníkem a úspěšností podnikání existuje přímá úměra. Čím je zákazník spokojenější tím se podniku více daří. Proto se musí zákaznická spokojenost řídit proaktivně. Protože pokud společnost ztratí zákazníka, může to znamenat to nižší potenciální výnos a následné zvýšené náklady s jeho náhradou. Navíc zákazník, který byl u nás nespokojený může tyto jeho negativní zkušenosti říci svému okolí a tím zapříčinit dodatečné a značné škody v podobě odchodu zákazníků ke konkurenci. Je tedy vždy důležité mít na paměti, že udělat si dobré jméno může trvat velmi dlouhou dobu, ke ztrátě reputace však může dojít během chvilky.

2.6.3 Měření zákaznické spokojenosti

Zde je důležité se zaměřit na tzv. zpětnou vazbu. Tyto zpětné vazby jsou základním principem všech efektivních systémů managementu a vytváří informační kanály, které budou sloužit k účelu, aby do organizace soustavně přicházely informace o očekávaných potřebách zákazníků. Informace získávané měřením spokojenosti a jejich vyhodnocování umožňuje vrcholovému vedení společností sledovat i některé další ukazatele výkonnosti, které jsou:

- Ukazatele zásob
- Ukazatele kvality
- Ekonomické ukazatele
- Ukazatele výkonnosti procesů
- Ukazatele IT služeb
- Systém provázaných ukazatelů (BSC)

Pro každý management v podniku tyto informace musí mít strategickou důležitost a zdroje poskytované pro toto měření loajality a spokojenosti by měly tomu také odpovídat. Velikost loajality a spokojenosti zákazníka by mělo být jedno z nejdůležitějších impulsů pro neustálé zlepšování.

2.6.4. Definování zákazníků a znaků spokojenosti

U definování zákazníků a znaků zákaznické spokojenosti je velmi důležité definovat skupinu zákazníků, jejichž spokojenost je pro nás cílová. Pokaždé není úplně vhodné nebo možné změřit spokojenost každé skupiny. Ze základního souboru zákazníků musíme tedy vytvořit výběrový vzorek. Výběrový soubor můžeme vytvořit dvěma způsoby, buď vědomým výběrem, nebo náhodným výběrem. Důvodů pro první či druhý výběr může být např.: nedostatečná kapacita, aktuální množství zdrojů, zákazníci nechtějí být kontaktováni apod. Při velkém základním souboru se může výběr nechat na počítači, který dokáže uskutečnit náhodný výběr daného počtu zákazníků. Dalším důležitým krokem je definovat znaky spokojenosti.

Znaky spokojenosti je podle Nenadála² možné definovat následovně.

- Metoda naslouchání zákazníka
- Metoda rozvoje znaků jakosti

²Nenadál, Jaroslav, et al. "Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků." *Národní informační středisko pro podporu jakosti, Praha* (2004).

Znaků spokojenosti je podle Mateidese³ možné definovat následovně

- Metody orientované na prožité zkušenosti
- Znakově orientované metody

Metoda naslouchání zákazníka se zakládá na názorech externích zákazníků. Při dostačujícím počtu zákazníků je možné touto metodou identifikovat stěžejní znaky spokojenosti. Metodu rozvoje znaků lze použít pouze v případě, kdy nemůžeme získat názory externích zákazníků. Místo zákazníků se zde pracuje s interními zaměstnanci.

Nevýhoda této metody bývá zkreslený pohled zaměstnanců a zaujatost. Metoda orientovaná na prožité zkušenosti vychází ze zážitků a prvních dojmů z kvality poskytovaných služeb.

- **Pozorování-** Způsobem jak můžeme získat primární informace je pozorování, které provádějí tzv. pozorovatelé. Pozorovatelé zaznamenávají způsoby chování a sledované reakce. Nezbytnost pro objektivní výsledek je ten, aby byl pozorovatel sám objektivní a průběh pozorování byl bez účasti pozorovaného. Důležitým pravidlem také je, aby všechny charakteristiky pozorování byly kontrolovatelné, a to především z hlediska objektivnosti, spolehlivosti a validity. V marketingových výzkumech se používají různé varianty pozorování, a to:

- Pozorování v uměle vyvolaných nebo v přirozených podmínkách
- skryté nebo zřejmé
- nestandardizované nebo pozorování standardizované,
- nepřímé nebo přímé,
- s využitím technických zařízení nebo pozorování osobní .

³Mateides, Alexander, and Jaroslav Ďaďo. *Služby: teória služieb: marketing služieb: kvalita v službách: služby zákazníkom a meranie spokojnosti s nimi*. Miroslav Mračko, (2002).

Jako příklad pozorování v přirozených podmínkách může být: Přítomnost daného zboží v prodejně, chování lidí před výlohou, co lidé konzumují v restauracích apod. Je patrné že pozorování skryté se z hlediska objektivitě zdá jako lepší. Při nestandardizovaném pozorování je vždy určen pouze cíl pozorování. Pozorovatel má volnou ruku rozhodovat sám o jeho průběhu i jeho hlediscích. To však znemožňuje porovnávat výsledky od různých pozorovatelů. Naopak u standardizovaného pozorování jsou přesně definovány jevy, které mají být pozorovány, kategorie a dále je stanoven způsob, jakým bude pozorování prováděno.

- **Osobní dotazování** Zakládá se na rozhovoru respondenta s tazatelem na základě připraveného dotazníku s přesně danými otázkami a možnostmi odpovědí. Osobní zapojení tazatele do procesu sbírání dat přináší:

-dosažitelnost skupiny obyvatel, která není vůbec nebo snadno dosažitelná jinými technikami (na internetu, telefonicky atp.)

-zajišťuje reprezentativní výběr respondentů na základě předem připraveného plánu. -

Umožňuje realizovat časově náročnější rozhovory, které mohou přinést více informací;

- Možnost využití složitějších technik dotazování a formátů otázek.

Osobní dotazování je technika, která přináší z hlediska metodologického nejspolehlivější výsledky. Je vhodná zejména pro zajištění poměrně detailních a vysoce spolehlivých informací o vybraných skupinách nebo obyvatelích. Osobní dotazování bude použito v této práci.

- **Experiment-** Experiment neboli česky vědecký pokus je soubor pozorování a jednání, jehož účelem je verifikovat (ověřit) nebo falzifikovat (vyvrátit) poznatek nebo hypotézu, která něco tvrdí o příčinných vztazích daných fenoménů. Vědecký pokus je hlavním nástrojem empirického rozšiřování a vědeckého poznání.

3 ANALÝZA AKTUÁLNÍHO STAVU PODNIKU SPEDICE-FUTURE s.r.o.

3.1 Základní údaje o společnosti

Datum zápisu:	13. dubna 2011
Obchodní firma:	SPEDICE - FUTURE, s.r.o.
Sídlo:	Kaštanová 617/141b, Horní Heršpice, 617 00 Brno
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	200 000 Kč
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona Silniční motorová doprava - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí



Obrázek č. 6: Administrativní budova Spedice-Future (Zdroj: Vlastní zpracování)

Společnost byla založena 13. dubna 2011 se sídlem v Brně na ulici Kaštanova zakladatelem, jednatelem a ředitelem Miroslavem Dydkem. Jde tedy o poměrně mladou firmu založenou především na dřívějších znalostech a zkušenostech. Jak výše bylo zmíněno, firma působí na trhu mezinárodní kamionové dopravy. Jedná se zejména o státy jako jsou: Německo, Rakousko, Česká Republika, Dánsko a Maďarsko. Nabídka služeb se tedy vztahuje na vytěžování velkotonážních vozidel v těchto oblastech jak klasickým zbožím tak i zbožím nebezpečným označovaným pod označením ADR.

Procentuelní zastoupení zakázek do jednotlivých zemí:

- Rakousko- 40 %
- Německo- 40 %
- Česká republika- 15 %
- Dánsko- 2 %
- Maďarsko- 3%

3.2 Historie podniku

2011 – Založení podniku, zakládání nových partnerských vztahů

2012– Expanze do dalších zemí. Rozšíření působnosti o země Německo, Rakousko.

2013– Z důvodů vysokého vytížení nabírání nových zaměstnanců. Zvětšení pracovního prostředí o novou kancelář.

2014 – Navazování nových kontaktů a rozšíření o země Dánsko a Maďarsko

2015 – Opětovné nabírání nových posil a budování nové kanceláře.

2016 – Upevňování pozice na trhu. Zakládání nových spoluprací.

3.3 Organizační struktura

V našem případě se jedná o velmi malý podnik a proto i o jeho organizační strukturu mluvíme jako o liniové organizační struktuře, která je typická pro podniky do cca 50 zaměstnanců. Organizační struktura podniku je složena ze 7 zaměstnanců (tři dispečeri, ředitel, dvě účetní, manager) a dalších cca šedesáti řidičů, kteří, ale nejsou přímo zaměstnanci společnosti. Je zde dán jeden řídicí stupeň, na kterém můžeme najít majitele, jednatele a ředitele podniku pana Miroslava Dydka. Jeho činností je kromě

dohledu nad celkovým provozem společnosti převážně shánění nových a udržování stálých zákazníků. V případě potřeby vypomáhá a zastává i dispečerskou činnost. Organizační struktura se následně rozděluje do dvou linií. První linií tvoří dispečer s řidičem, kde probíhá nepřetržitá komunikace. Řidiči jsou povinni se řídit instrukcemi dispečera a dispečerů jednou za měsíc vykazují výsledky dosažených úspěchů i neúspěchů, které předávají vedení firmy. Druhá linie je částí managementu, kde se zase řeší hlavně ekonomické a právní záležitosti společnosti.



Obrázek č. 7: Organizační struktura podniku (Zdroj: Vlastní zpracování)

3.4 Informační systém firmy, informační toky ve firmě

Zde je důležité zmínit, že společnost je mladá a poměrně i malá. Od toho se odvíjí i využití potřebných informačních technologií. V naší firmě se nacházejí moderní přístroje a nejnověji aktualizované programy. Každý dispečer pracuje na dobře zabezpečeném počítači vybaveném základními komunikačními programy (MS, Outlook) a programy pro práci, ukládání a archivování informací (Ms. Word, Excel). Krom těchto základních programů se v PC nacházejí i programy gps pro sledování vozidel a programy ulehčující plánování tras (Route66). Všechny tyto počítače jsou spojené sdíleným prostorem, o které se stará firemní cloud úložiště. Pouze pc určené pro účetnictví je nepojené a pracuje samostatně s účetním program, kterým je program (Pohoda).

Informační tok v naší firmě bych rozdělil na dva druhy, které jsou ale spolu úzce propojené. Jedná se o informační tok, kde dochází k předávání informací mezi naši

společností a zákazníkem nebo řidičem a na informační tok kde dochází k předávání informací mezi dispečery a mezi dispečinkem a vedením podniku nebo managementem. Jádrem interního informačního systému naší formy tvoří mimo jiné tzv. dispečerský deník. Jedná se o soubor vytvořený tabulkou ve sdíleném prostoru. Dispečerský deník je sdílený mezi všemi dispečery a poskytuje jim jak komunikaci mezi sebou a s vedením tak všechny potřebné údaje k vozidlům a transportům, které dispečer mezinárodní kamionové dopravy potřebuje tak i samostatnou přímou komunikaci k řidičům. Kromě dispečerského deníku, můžeme ve sdíleném informačním prostoru také najít příkazy, objednávky a ostatní podklady k provozu, které se zase posílají externím informačním tokem zákazníkům.

3.5 Marketingový mix společnosti

Marketingový mix bývá označován jako nejdůležitější nástroj v marketingovém řízení. Jeho úkol je jasný a to dosažení podnikových marketingových cílů, kde v našem případě to je získat do konce roku 2017 deset nových zákazníků pro naši stávající nabídku služeb v stávajících zemích a také získat nového zákazníka pro Francouzský trh. Marketingový mix v sobě zahrnuje: produkt, cenu, distribuci a propagaci. Všechny prvky zkráceně pod označením 4 P.

3.5.1 Produkt

Výsledným produktem společnosti Spedice-Future s.r.o. je nejenom spediční služba, kterou firma poskytuje svým klientům, kde je náplní soustavné hledání transportů a poskytování práce svým nasmlouvaným zákazníkům, ale i přímá logistická podpora řidičům dopravních firem, ale i dopravcům samotným během transportu. Společnost se tedy po získání zakázky od zákazníka a její poskytnutí dopravci snaží dohlédnout i na její hladký a bezproblémový průběh během transportu.

3.5.2 Cena

Nabízená a poskytovaná cena není jednotná. Výše ceny závisí na délce transportu, na typu transportu (ADR – nebezpečný převoz), na lokalizaci transportu, na ceně pohonných hmot, na době kdy se transport uskutečňuje a mnoha dalších aspektech. Zkráceně se dá tedy říci, že co transport to jiná cena. Přesto základním měřítkem ceny

může být zvolen jeden kilometr, který dopravce dostává proplacen. Průměrně se cena za jeden kilometr pohybuje okolo 0,94 Euro na km. Firma Spedice-Future s.r.o. se ale i zde snaží být v oblasti cen napřed a poskytovat tedy oproti konkurenci výhodnější nabídky. Společnost nabízí varianty spolupráce, které jsou podrobně uvedeny v příloze.

3.5.3 Distribuce

U společnosti Spedice-Future s.r.o. se jako distribuce používá systém tzv. Cross-dock. Cross-dock je strategie v logistice, která se používá z důvodu urychlení distribučních a dodavatelských řetězců. Hlavní účel této strategie je snížení nákladů na distribuci.

Podstatou této strategie je minimální manipulace u přepravy zboží a skladování. Tím se se zajišťuje především nákladová rychlost. V dnešní době lze rozlišit tyto strategie cross-dock: Dodavatelský nebo také výrobní cross-docking. Tato technologie zahrnuje vyzvednutí polotovarů a materiálu a doručení do závodu. V rámci této technologie mohou být i služby správného uspořádání či předmontáže pro výrobu tzv. just in sequence. Druhý je tzv. distribuční cross-docking. Ten nabízí přepravu konsolidovaných zásilek do HUB centra od více či jednoho dodavatele, kde jsou zásilky, obvykle celovozové, rozděleny do různých směrů a následně doručeny konečnému spotřebiteli. Hlavními výhody Cross-dock:

- Velmi nízké nebo žádné náklady na skladování
- Zkrácení dodavatelského řetězce
- Zrychlení distribuce

3.5.4 Propagace.

Propagační mix zde donedávna byl zastoupen velmi málo a to pouze v podobě lepené reklamy na nákladních kamionech. Dopravci na svých návěsech vozí logo společnosti Spedice-Future spolu s kontaktem na její vedení. V poslední době jsme však svoji reklamu rozšířili i o sociální sítě jako např: Facebook. I tak je to, ale malé využití propagačního mixu o čemž bych se rád rozepsal více v doporučení.

- **Internetové stránky-** Stránky jsou poměrně obsahově malé, ale přehledné, vždy rychle načtené a vždy aktuální. Nenajdou se zde reklamy jiných firem a veškerý obsah tedy souvisí pouze s naší společností. Při jejich návrhu, byl

kladen především důraz na uživatelskou srozumitelnost a skutečnost, aby se zákazník rychlou a snadnou cestou dostal k informacím, které potřebuje. Jelikož jak již výše bylo zmíněno naše firma, dělá jakýsi mezičlánek mezi dopravci a poskytovateli přeprav, můžeme na stránkách najít kromě hlavní strany, aktualit, galerie našich přepravních kamionů a kontaktu také záložky určené zvlášť pro zákazníky a zvlášť pro dopravce. Kromě informací zde lze i najít certifikáty, které firma obdržela, aby měl zákazník jistotu kvality odváděných služeb. Internetové stránky je možné zhlédnout na adrese www.spedicefuture.com.

3.6 SWOT analýza

Jaké jsou silné stránky společnosti Spedice-Future s.r.o. a jaké naopak ty slabé, jaké jsou její příležitosti, nebo naopak hrozby, zde níže rozepíšu. Podnik by měl využívat naskytnuté příležitosti ke svému prospěchu a případné hrozby se pokusit eliminovat.

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Zavedená služba Výborné vztahy s partnery a zákazníky Kladné reference zákazníků Škálovatelnost služby (schopnost přizpůsobit se rychle a pružně požadavkům zákazníka) Technologické know-how Loajalita zaměstnanců	Věk managementu, vysoký věkový průměr Nedostatečná školení Nezastupitelnost lidí a kapacity Nedostatečná motivace lidí, spíše metoda postihů
Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
Nové trhy, pokračování v expanzi do dalších zemí. Zajištění dlouhodobé věrnosti zákazníků Spolupráce s partnery na vývoji Nové technologie	Vstup nové konkurence na trh Možnost použití investičních prostředků u

Obrázek č. 8: SWOT analýza (Zdroj: Vlastní zpracování)

3.6.1 Vyhodnocení silných stránek

Jako hlavní silnou stránku vidím vztahy společnosti se zákazníky. Tato skutečnost je také i díky schopnosti společnosti rychle a efektivně reagovat na změny na trhu a na přání zákazníka. Jinými slovy firma nabízí služby, které jsou vždy jak pro nové zákazníky tak i pro stále atraktivní a má jim vždy co nabídnout.

- Zavedená služba
- Výborné vztahy s partnery a zákazníky
- Kladné reference zákazníků
- Škálovatelnost služby (přizpůsobit se rychle a pružně požadavkům zákazníka)
- Technologické know-how
- Loajalita zaměstnanců

3.6.2 Vyhodnocení slabých stránek

Slabou stránku podniku bych viděl ve dvou podstatných věcech. Společnost zaměstnává příliš mnoho lidí s vyšším věkem. Zkušeností těchto lidí se nemají momentálně kam předat a v případě zdravotního problému některého z nich by nebylo rychlé zastoupení těchto pracovníků. Ve společnosti tedy chybí mladší následovníci.

Druhým problémem je špatná motivace zaměstnanců. I přes vysoký plat zaměstnanci takřka pracují dlouho po pracovní době a neustále řeší pracovní problémy.

- Věk managementu, vysoký věkový průměr
- Nedostatečná školení
- Nezastupitelnost lidí a kapacity
- Nedostatečná motivace lidí, spíše metoda postihů

3.6.3 Příležitosti společnosti

Jednoznačnými příležitostmi jsou expanze na nové trhy a s tím spojení nových zákazníků.

- Nové trhy, pokračování v expanzi do dalších zemí.
- Zajištění dlouhodobé věrnosti zákazníků
- Spolupráce s partnery na vývoji
- Nové technologie

3.6.4 Hrozby

Velikou hrozbou je zajisté vstup dalších konkurentů na trh a vytvoření tzv. přesyceného trhu. Velkým problémem také může rozšíření aktivit stávajících konkurentů a tedy vzrůst atraktivity pro zákazníky. V obou případech by musela společnost vynaložit vyšší finanční prostředky, aby tento boj s konkurencí ustála a zajistila si i nadále spokojenost svého zákazníka.

- nová konkurence
- investiční prostředky bohatších firem

3.7 Porterova analýza pěti sil

Tato analýza patří k velmi významným nástrojům analýzy konkurenčního prostředí společnosti. Tento model slouží k zjištění tlaků konkurence v okolí společnosti. Konkurence představuje střet pěti základních konkurenčních sil. Jde o kupující, nové substituty a konkurenty, dodavatele, stávající konkurence v odvětví.

3.7.1 Vyjednávací síla kupujících

Vyjednávací sílu kupujících představují zákazníci, kteří využívají služby společnosti Spedice- Future s.r.o. V období převážně kolem Vánočních svátků a Nového roku je jejich vyjednávací síla poměrně slabá, neboť na trhu je práce k přepravě v omezeném množství a dopravní společnosti se snaží najít spedice, které tuto práci mají. Tedy je méně práce než dopravců tuto práci provést. Jinak je to ovšem po zbytek roku, kdy se spedice musí snažit nabízet na přilákání zákazníků výhodné nabídky.

3.7.2 Hrozba substitutů

Na trhu existuje velké množství společností, které nabízejí podobné služby jako společnost Spedice-Future s.r.o. Hrozbou můžou být různé druhy přepravních služeb spedic a dopravních společností.

3.7.3 Hrozba konkurentů

Hrozba vstupu dalších nových konkurentů je poměrně vysoká. Přepravní služby jsou v dnešní době velmi populární a každý z nás je využívá téměř denně. Je tedy velmi pravděpodobné, že hrozba ze strany dalších nových konkurentů bude neustále se

zvyšovat. Bariery vstupu na tento trh v dnešní době představují akorát vysoké absence řidičů možných tyto přepravy uskutečňovat. Pokud nová konkurence má tuto záležitost vyřešenou, není pro ni problém na daný trh vstoupit. Aby nový potenciální konkurenti na trhu uspěli, musí přijít s něčím novým. Proto je velmi důležité aby i společnost Spedice-Future s.r.o. šla neustále s nabídkou dopředu a nedala tak možnost a prostor novým potencionálním konkurentům

3.7.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Díky velkému počtu spedic a dopravních společností na Jižní Moravě je vyjednávací síla dodavatelů hodně nízká. Zákazník neodebírá služby, které by byly nějak zvláště specifické a nabízel je jenom jeden dodavatel, proto může své dodavatele kdykoliv vyměnit za nové. Dodavatelé jsou si tohoto faktu vědomi a chtějí si své odběratele udržet pomocí slev, bonusů atd.

3.8 SLEPT analýza

K hodnocení vnějšího prostředí společnosti, tedy makroprostředí společnosti používáme tuto analýzu. Jak již bylo výše zmíněno, SLEPT analýza se skládá z těchto hledisek, sociálního, legislativního, ekonomického, politického a technologického.

3.8.1 Sociální hledisko

Díky Vstupu do Evropské unie se České Republice následně otevřel i evropský trh, a tím se také zvýšil vývoz českých produktů do dalších zemí na světě.

3.8.2 Legislativní hledisko

Legal (právní a legislativní hledisko) Společnost Spedice-Future s.r.o. má sídlo na území České republiky, proto také musí dodržovat její zákony. Podnikatelská činnost je upravována zejména obchodním, občanským a živnostenský zákoníkem, kterými se musí podnikatelský subjekt striktně řídit.

3.8.3 Ekonomické hledisko

Situaci společnosti neovlivňuje pouze ekonomická situace v naší republice, ale ovlivňuje ji i situace v zahraničí. Analýza SLEPT se zabývá především z ekonomického hlediska

makroekonomickými ukazateli, které jsou ovlivňovány vnějším okolím společnosti. Sem řadíme např. nezaměstnanost, hrubý domácí produkt (HDP), měnová stabilita nebo míra inflace. Zde bych chtěl poukázat hlavně na míru nezaměstnanosti. Míra nezaměstnanosti je v dopravě extrémně nízká a řidičů potřebných pro tuto práci je opravdu velice málo. Je to zejména díky faktu, že ať už dispečeři nebo řidiči dopravních kamionů odejdou pracovat do zahraničních firem, kde dostanou za svoji odvedenou práci daleko lépe zapláceno.

3.8.5 Technologické hledisko

Díky tomu, že je společnost Spedice-Future s.r.o. zaměřena na dopravu a logistiku dochází v tomto odvětví k překotným technologickým změnám. To můžeme považovat za nevýhodu vzhledem k velkým investicím vložených do nákupu obnovy potřebných technologií v tomto odvětví. Logistika a doprava se neustále posunuje dopředu a proto i společnost Spedice-Future s.r.o. musí neustále kooperovat, tedy kupovat nové přístroje a nové programy. Díky tomu dochází každé 3 roky k obnově všech stolních pc včetně všech programů a telefonů a každých 5 let k obnově ostatních informačních technologií. Ročně vychází investice do těchto technologií na cca 30 – 40 000 Kč.

4 DOTAZNÍKOVÁ ŠETŘENÍ

4.1 Cíl výzkumu

Marketingový průzkum budu provádět s cílem zjistit spokojenost zákazníků s nabízenými službami u společnosti Spedice-Future s.r.o.. Následně na základě poznatků vypracuji soubor návrhů ke zvýšení celkové úrovně spokojenosti všech zákazníků společnosti. Výsledku tohoto výzkumu budou také sloužit jako podklady pro další rozhodování v oblasti strategického rozhodování. V neposlední řadě by měl výzkum také ukázat zpětnou vazbu zaměstnancům společnosti týkající se jejich vystupování k zákazníkům.

4.2 Plánování výzkumu

Zaměřím se především zejména na očekávání, která by měl výzkum splnit a na volbu metody výzkumu. Primární výzkum se jeví jako nejvhodnější metoda pro analýzu současného stavu. Jedná se tedy o získávání dat přímo od stávajících zákazníků společnosti Spedice-Future s.r.o. Výhodou této metody je využití dotazníku předkládaného zákazníkům, kde získaná data lze třídit a zpracovat do grafů.

Objektem výzkumu jsou pouze stálí zákazníci, kteří již mají zkušenosti s kvalitou poskytovaných služeb. Výzkum je tedy zacílen pouze na spokojenost osmi hlavních a největších zákazníků u společnosti Spedice-Future s.r.o.. Jeho součástí tedy není ani srovnání se službami konkurencí.

4.3 Způsob dotazování

Zde jsem se rozhodl použít přímou metodu, kdy jsem každého zákazníka kontaktoval s prosbou o vyplnění dotazníku a následně na základě domluvené schůzky jsme metodou rozhovoru dotazník vyplnili. Dotazníky se podařilo vyplnit v průběhu měsíce února.

4.4 Sestavení dotazníku

K výzkumu jsem se rozhodl použít dotazník, který obsahuje jak otevřené tak uzavřené otázky, které umožňují respondentovi vyjádřit co nejpřesněji svůj názor na problematiku. Otázky uzavřené umožňují vybrat ze čtyř variant.

Před sestavením dotazníku bylo velmi důležité zjistit, které činnosti podniku by měli být zkoumány. Stanovení těchto aspektů bylo vytvořeno na základě rozhovoru s ředitelem společnosti, jehož hlavním cílem bylo najít oblasti, které jsou pro spokojenost zákazníka nejdůležitější z hlediska dalšího rozvoje a snahy o zvýšení jejich spokojenosti. Jednotlivé otázky byly následně sestaveny na základě zjištěných oblastí.

Dotazník jsem sestavil s důrazem na logickou návaznost každé otázky. Tím by jeho vzniklá struktura měla být přijatelnější respondentům při jeho vyplňování. První část

dotazníku je zaměřena na zjištění spokojenosti zákazníku s nabízenými službami. Tato část se dále rozděluje na čtyři části, kterými jsou:

- Komunikace ze strany společnosti
- Poskytované služby
- Zaměstnanci společnosti
- Společnost

Uzavřené otázky se rozděluji na dvě skupiny. První skupina zahrnuje otázky, kde je zákazníkům nabídnuta škála spokojenosti, která zobrazuje stupně spokojenosti zákazníka. Na základě dohody s ředitelem jsme zvolili čtyřstupňovou škálu, kde je absence neutrální odpovědi. Je zde tedy snaha, aby se zákazník přiklonil buď k kladné nebo k záporné odpovědi.

Škála pro hodnocení otázek

- 1- velmi spokojený/á
- 2- spokojený/á
- 3- nespokojený/á
- 4- velmi nespokojený/á

U otázky první, která se týká komunikace se společností byla použita následující škála

- 1- Výborná komunikace
- 2- Dobrá komunikace
- 3- Špatná komunikace
- 4- Velmi špatná komunikace

Na základě této čtyřstupňové škály bylo vyhotoveno celkem sedm otázek. Následné čtyři otázky mají možnost odpovědi ano/ne. Poslední otázka je otázkou otevřenou.

V dotazníku jsem položil tyto otázky:

1. Jak jste spokojený/á s celkovou komunikací poskytovanou ze strany společnosti?
2. Jste spokojený/á s dodržáním termínů dodání a stavem zboží?
3. Jste spokojený/á s dodržováním ceny ze strany společnosti?
4. Jste spokojený/á s kvalitou dokumentace?
5. Jak jste spokojený/á s poskytováním informací o aktuálním stavu přepravy?
6. Jak jste spokojený/á s logistickou znalostí zaměstnance společnosti?
7. Jak jste spokojený/á s rychlosti a pružnosti zaměstnance při výskytu problému?

8. Uplatňovali jste již vůči společnosti nějakou reklamaci?
9. Pokud předchozí otázka byla ve znění ano, byla reklamáce rychle vyřešena?
10. Jsou Vám nabízené nové nabídky od společnosti?
11. Máte v plánu spolupracovat se společností i nadále?
12. Jakou další věc byste uvítal/a ze strany společnosti?

4.5 Možnosti odpovědí

1	Výborná komunikace-Dobrá komunikace-Špatná komunikace-Velmi špatná komunikace
2	velmi spokojený/á - spokojený/á- nespokojený/á- velmi nespokojený/á
3	velmi spokojený/á - spokojený/á- nespokojený/á- velmi nespokojený/á
4	velmi spokojený/á - spokojený/á- nespokojený/á- velmi nespokojený/á
5	velmi spokojený/á - spokojený/á- nespokojený/á- velmi nespokojený/á
6	velmi spokojený/á - spokojený/á- nespokojený/á- velmi nespokojený/á
7	velmi spokojený/á - spokojený/á- nespokojený/á- velmi nespokojený/á
8	Ano/Ne
9	Ano/Ne
10	Ano/Ne
11	Ano/Ne

K vyplnění dotazníku jak již bylo výše zmíněno docházelo při osobním setkání. Po získání potřebných dat byly odpovědi jednotlivých otázek vyhodnoceny a výsledky poté v grafech znázorněny. Získaná data byla poté analyzována. Ze získaných odpovědí byly vyvozeny návrhy na zlepšení spokojenosti zákazníků.

K vyplnění dotazníku stačilo v průměru 5-10minut. Zvolené otázky byly zvoleny tak aby co nejvíce znemožňovaly výskyt nejasností a případná nepochopení smyslu otázky bylo eliminováno při vyplňování.

4.6 Sběr dat

Usiloval jsem pouze o vzorek zákazníků s kterými společnost pravidelně spolupracuje. Jedná se tedy pouze o hlavní zákazníky, kteří jsou denně v kontaktu se společností a probíhá zde denní komunikace a vzájemná spolupráce. Na tyto zákazníky jsem si nejdříve zjistil kontakt. Následně jsem každého zákazníka jednotlivě kontaktoval a domluvil si s ním schůzku. Osloveno bylo celkem všech 8 hlavních zákazníků a celková doba sběru dat, díky nutnosti sejít se osobně, trvala 23 dní.

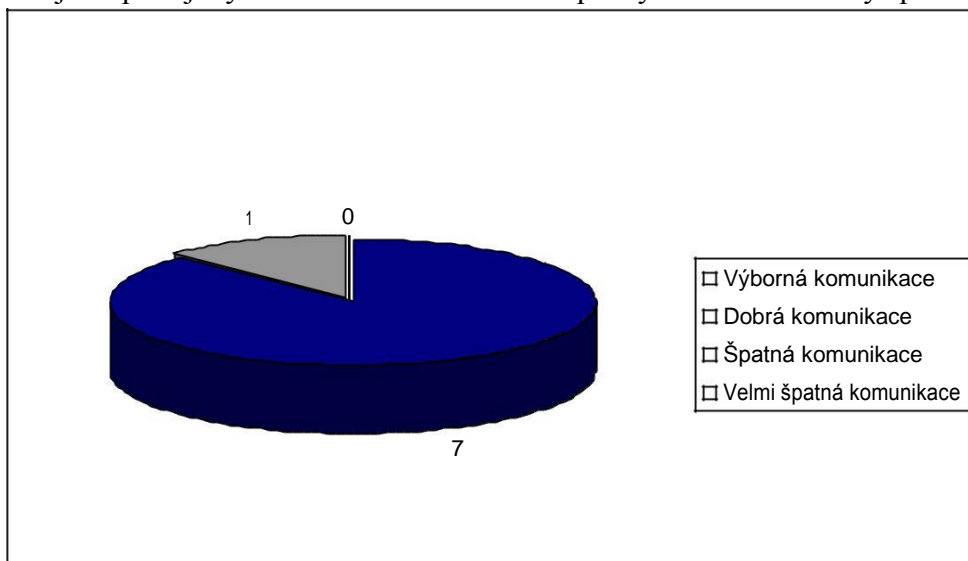
4.7 Kontrola dat

Při kontrole dat jsem se zaměřil na jejich úplnost při vyplňování. Všechny dotazníky se vyplnily správně a měly v sobě potřebné údaje. Získaná data jsem následně zpracoval v programu Microsoft Excel a k vyhodnocení a zřehlednění jsem vytvořil sloupcový a koláčový graf.

4.8 Interpretace výsledků

V první části otázek se analyzuje spokojenost zákazníka s procesem přepravy. V této části je 7 otázek a každá prověřuje určitou část tohoto procesu. Asi nejdůležitější roli zde hrají termíny dodání a stav zboží. Kdy dorazí požadované zboží a jestli je neporušené a v pořádku. Tyto dvě věci jsou pro zákazníka nejdůležitější. Velmi důležitý fakt zde hraje následně také komunikace. Položka komunikace je velmi důležitá jak pro zákazníka, tak i pro samotnou společnost, protože dobře informovaný dispečer může pružně reagovat při výskytu problému a tím odvádět dobrou a kvalitní práci. Druhá část je orientovaná více na obecnější vztah zákazníka ke společnosti. Jde tedy o názory na společnost mimo přepravní proces.

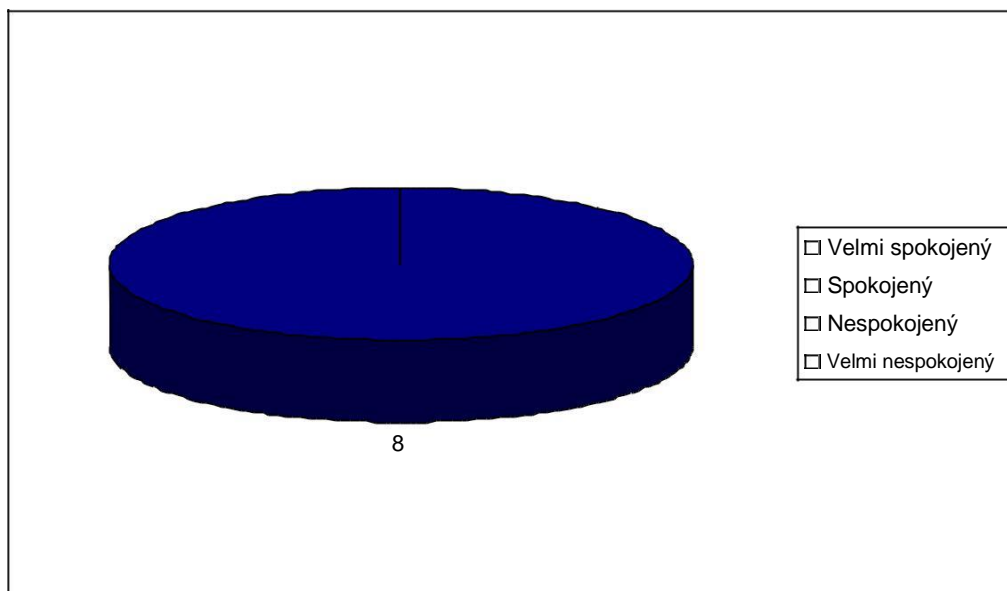
Graf1: Jak jste spokojený/á s celkovou komunikací poskytovanou ze strany společnosti?



Zdroj: Vlastní zpracování

Se spokojenosti s celkovou komunikací je velmi spokojeno 7 zákazníků, tedy 87,5% dotazovaných. Dobrou komunikaci označil 1 zákazník, tedy 12,5% dotazovaných. Špatná komunikace a velmi špatná komunikace nebyla označena ani jednou.

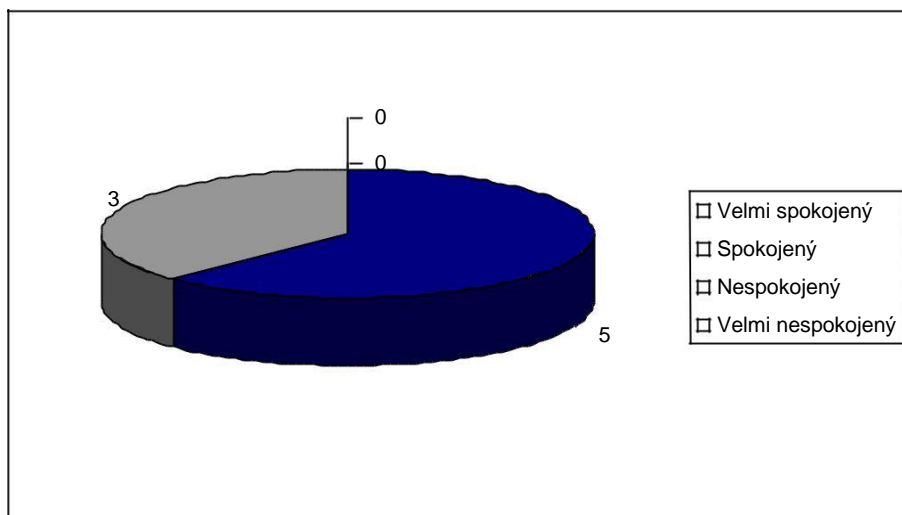
Graf2: Jste spokojený/á s dodržením termínů dodání a stavem zboží?



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že všichni zákazníci jsou s dodržením termínů a stavu zboží velice spokojeni. Toto je velmi pozitivní poznatek, protože se jedná o věci, které dělají společnosti dobré jméno.

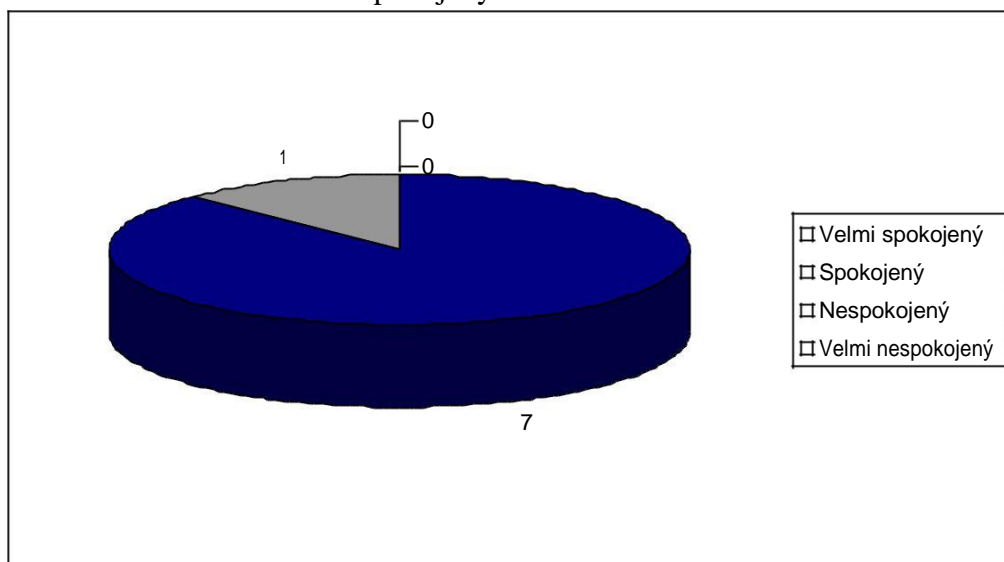
Graf3: Jste spokojený/á s dodržováním ceny ze strany společnosti?



Zdroj: Vlastní zpracování

V této otázce, už nejsou všichni velice spokojeni. Řekl bych, že je to následkem toho, že společnost aktuálně vždy promítá do svých přeprav měnící se hodnoty cen pohonných hmot a výsledná částka s aktuálním růstem pohonných hmot může tedy stoupat. Nikdo z dotázaných, ale neodpověděl, že by byl nespokojen. Díky tomu tedy usuzují, že zákazníkům to není pochuti, ale chápou to a respektují to.

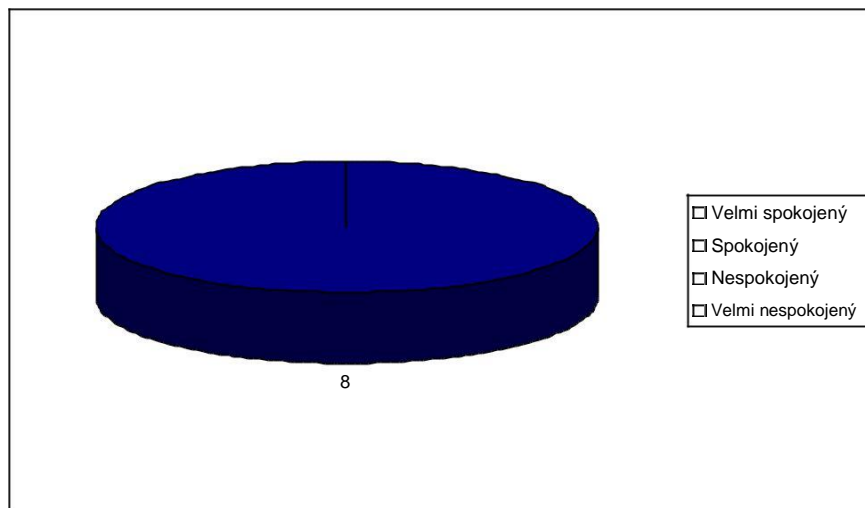
Graf4: Jste spokojený/á s kvalitou dokumentace?



Zdroj: Vlastní zpracování

I zde jsou zákazníci velmi spokojeni. Převážná dokumentace je velmi důležitá a je velmi důležité mít všechny přepravní doklady a mít je také řádně vyplněné. Špatná kvalita dokumentace má za následek návazné problémy např. fakturací transportu.

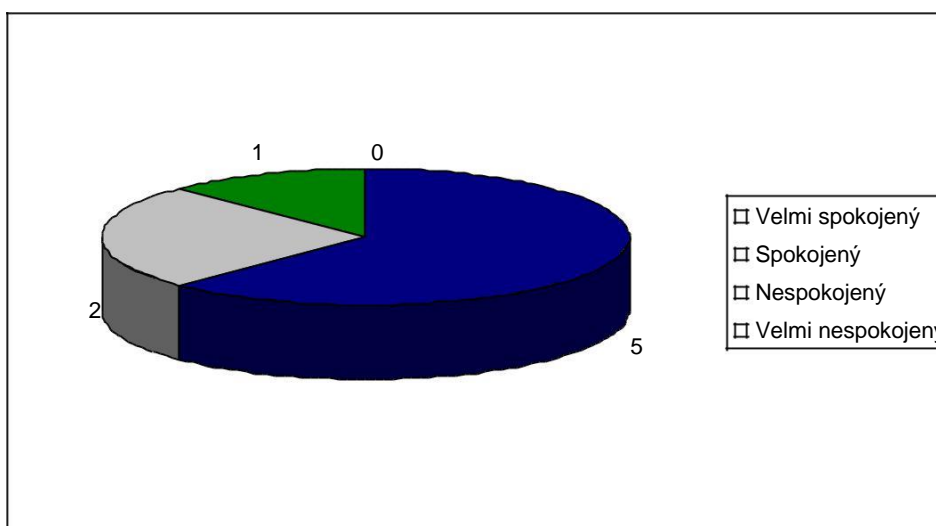
Graf5: Jak jste spokojený/á s poskytováním informací o aktuálním stavu přepravy?



Zdroj: Vlastní zpracování

Tento graf je lehce rozdílný od grafu prvního. Tento graf vystihuje také komunikaci, ale pouze komunikaci dispečera během přepravy, kdežto první graf ukazuje na celkovou komunikaci. Zde jsou všichni zákazníci velice spokojeni. Z toho tedy vyplývá, že jednomu zákazníkovi lehce nesedí komunikace mimo proces samotné přepravy.

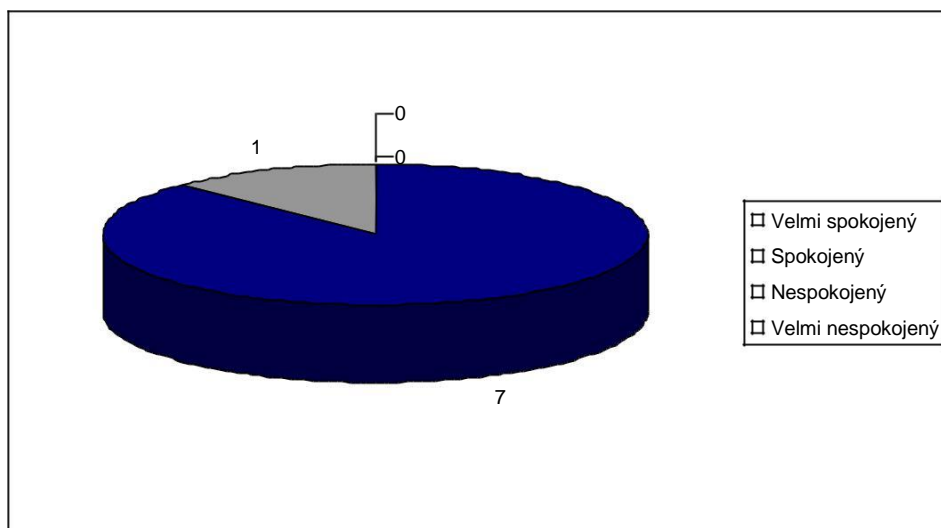
Graf6: Jak jste spokojený/á s logistickou znalostí zaměstnance společnosti?



Zdroj: Vlastní zpracování

Nejhorší výsledek z dotazování. I zde je stále velká většina převažujících zákazníků s velmi spokojeným názorem, ale už se zde i vyskytuje nespokojenost. Je to dáno především nabíráním nových lidí, které je třeba zaučit.

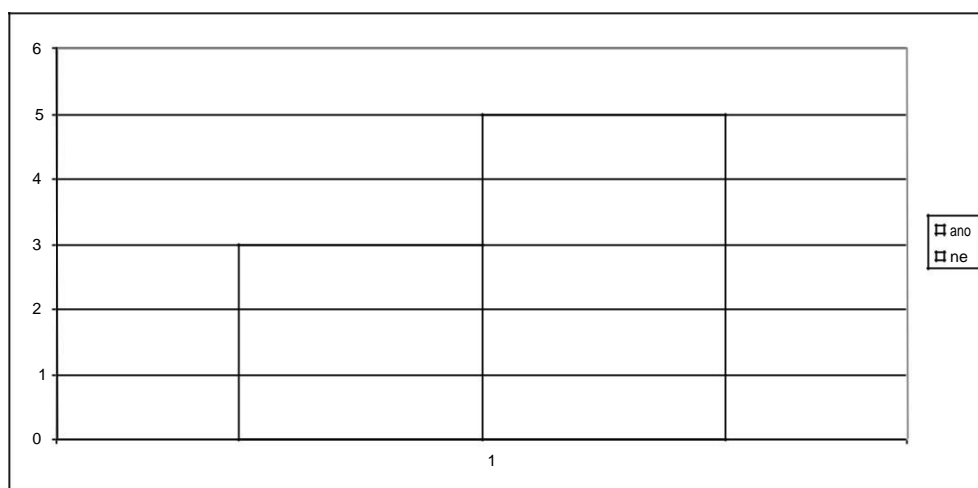
Graf7: Jak jste spokojený/á s rychlostí a pružností zaměstnance při výskytu problému?



Zdroj: Vlastní zpracování

Z tohoto grafu vyplývá, že i přes to, že někteří zaměstnanci mají pravděpodobně malé rezervy ve znalostech snaží se na problémy reagovat pružně.

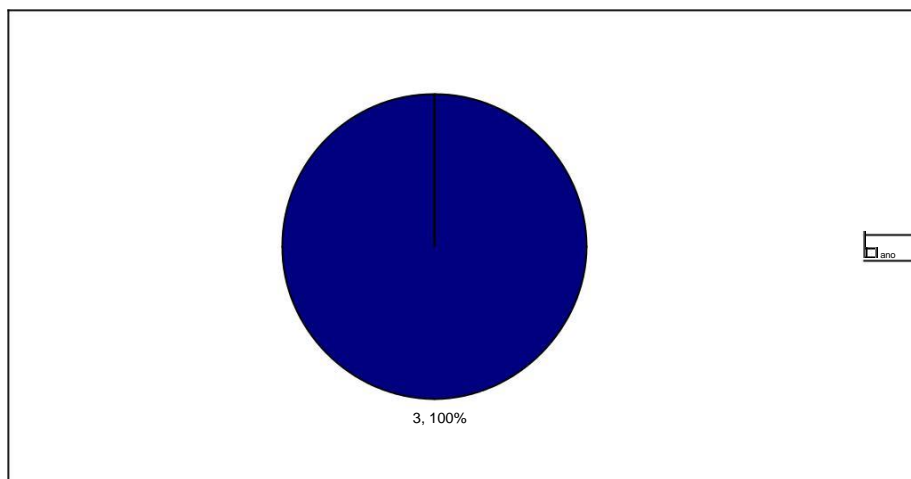
Graf8: Uplatňovali jste již vůči společnosti nějakou reklamaci?



Zdroj: Vlastní zpracování

Z osmi oslovených zákazníků odpověděla necelá polovina, že v minulosti již nějaká reklamace se společností řešená byla. I když se stále nejedná o většinu, měla by se společnost na tuhle oblast zaměřit a snažit se reklamovost alespoň mírně snížit.

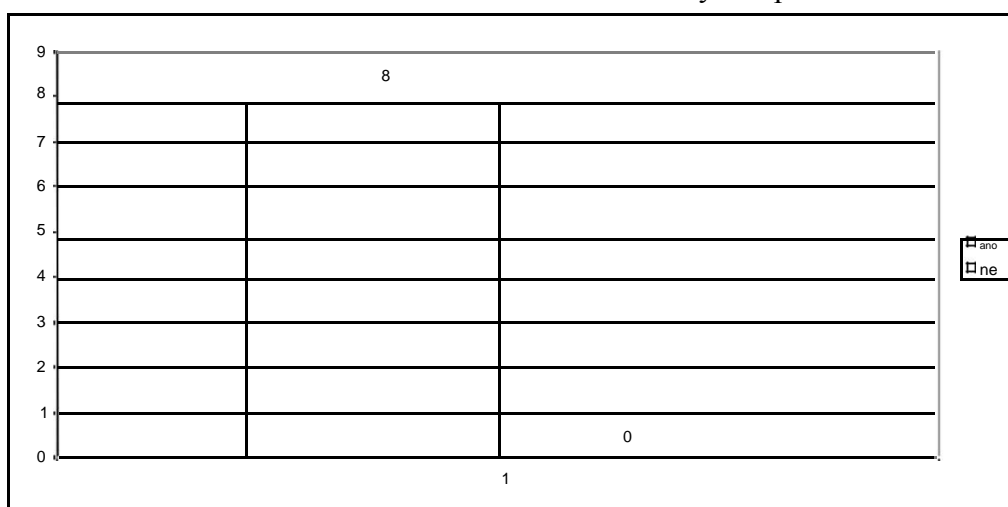
Graf9: Pokud předchozí otázka byla ve znění ano, byla reklamace rychle vyřešena?



Zdroj: Vlastní zpracování

Všichni tři zákazníci, tedy 100% zákazníků odpovědělo, že reklamace byla rychle a správně vyřešena. Tento fakt je velmi důležitý k celkové spokojenosti u zákazníka, protože zákazník ví, že i když už na reklamaci dojde, společnost se jí bude rychle zabývat a snažit se ji ke spokojenosti zákazníka vyřešit.

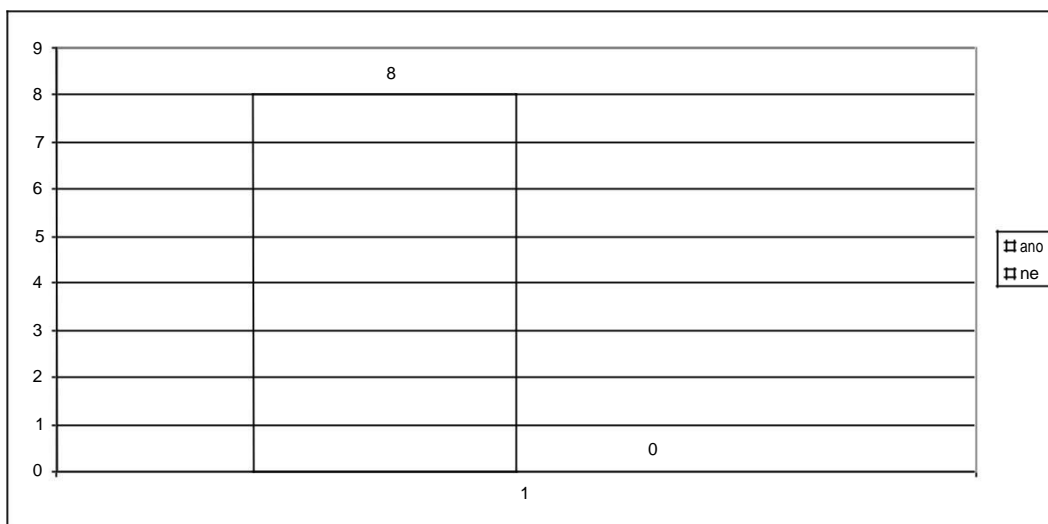
Graf10: Jsou Vám nabízené nové nabídky od společnosti?



Zdroj: Vlastní zpracování

Zde je jasné patrné, že všichni zákazníci jsou neustále informováni o nových nabídkách. Neustálá aktualizace nabídek zákazníka neustále udržuje v kontaktu a zákazník získává pocit, že je na něj myšleno a že s ním společnost neustále počítá.

Graf 1: Máte v plánu spolupracovat se společností i nadále?



Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední otázka sice není úplně přesná pro určení spokojenosti zákazníka, protože neumožňuje možnost váhání či přiklání na určitou stranu. Myslím si, že to, ale úplně není důležité, protože graf jasně hovoří, že všichni zákazníci jsou natolik spokojeni, že chtějí i nadále se společností spolupracovat a podrobnější spokojenost nebo nespokojenost je vyjádřena v grafech ostatních.

Všechny otázky byly poskládané tak, aby zmapovali co nejširší oblast zákazníkovi spokojenosti. Každý zákazník může mít svoje osobní připomínky, proto se v dotazníku nachází i otázka č.12, která je otázkou otevřenou a umožňuje zákazníkovi konkretizovat svoje přání k úplné spokojenosti u společnosti.

Zákazník 1: Větší četnost osobních setkání

Zákazník 2: bez připomínek

Zákazník 3: Rozsáhlejší možnosti nabídky spolupráce

Zákazník 4: bez připomínek

Zákazník 5: bez připomínek

Zákazník 6: bez připomínek

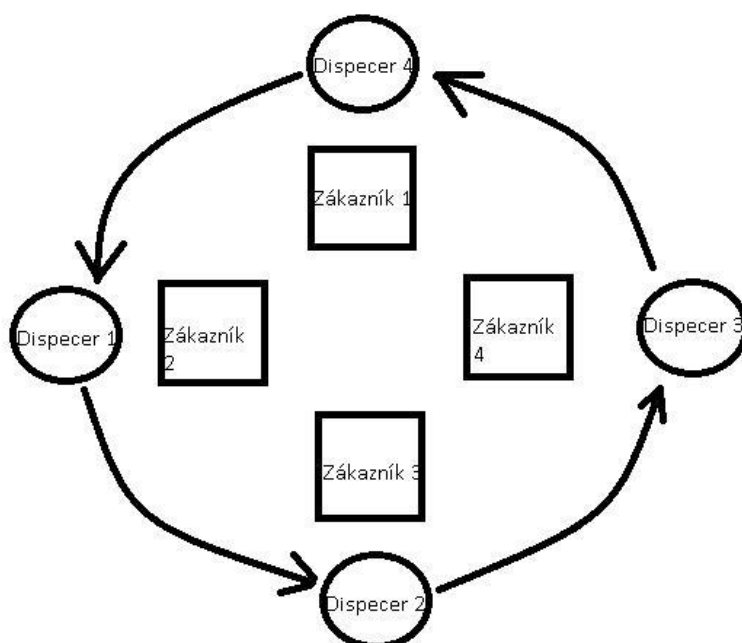
Zákazník 7: Zlepšit vedení paletových kont a řešení dluhů s paletami

Zákazník 8: bez připomínek

4.9 Doporučení

U problémů vyplývajících z grafů pro zlepšení spokojenosti zákazníka se jedná o problémy, kterými jsou logistické znalosti zaměstnance a uplatňování reklamací. Logistické znalosti zaměstnance lze řešit dvěma způsoby. Společnost by se již měla zaměřit na kvalitu a nikoli na kvantitu, aby nemusela již zaměstnávat další zaměstnance, u kterých trvá, než si zvyknou na systém společnosti a naberou potřebné zkušenosti, znalosti.

Druhým způsobem je možnost tzv. točení zákazníků. Jedná se o pravidelné měnění přiřazených dispečerů určitému zákazníkovi. Tento způsob není ovšem, ale úplným řešením, protože pouze snižuje dopad zákazníkovi nespokojenosti do doby, než se nová posila plně zaučí a její rychlost a pružnost odvedené práce selepší a procentuální zastoupení chyb se zmenší na minimum.



Obrázek č. 9: Točení zákazníka (Zdroj: Vlastní zpracování)

Pro nejrychlejší zlepšení tedy doporučuji oba způsoby zároveň. Druhým problémem je problém s reklamací. Tento problém jistě částečně souvisí s problémem prvním a i zde lze doporučit zaměření se na kvalitu. Logistická znalost zaměstnanců totiž má vliv na jejich chybovost a to vede k následným reklamacím. Tento problém ovšem nepovažuji u spokojenosti zákazníků za zásadní, jelikož rychlost a pružnost zaměstnance při výskytu problému zákazníci hodnotí téměř bezproblémově a i každá reklamáce byla rychle ke

spokojenosti zákazníka vyřešena. Lze tedy říct, že celkově společnost tuto oblast zákazníka bere vážně a snaží se ji rychle a správně řešit.

Z otevřené otázky se zjistilo, že zákazníci také postrádají více osobních schůzek, rozšíření nabídky spolupráce a velmi specifický problém, kterým je vedení paletových kont a řešení dluhů s paletami.

Zvýšit četnost osobních návštěv má společnost už v plánu delší dobu. Důležité je, aby vedení nemuselo již dále vypomáhat dispečinku, ale mohlo se věnovat jenom čistě kontaktu se zákazníky. Zde se investice jak časové tak i finanční společnosti vrátí v podobě vyšší spokojenosti zákazníků a tím i další spolupráce.

Problém vedení paletových kont a řešení dluhů s paletami je během na dlouhou trať a zde je především nezbytné, aby se tomuto problému věnovali všichni. Tedy jak zákazník, tak společnost tak, ale i řidiči. V této připomínce tedy není možné přenést odpovědnost pouze na společnost Spedice-Future s.r.o., ale snažit se zapojit do společného řešení spolupráce a tento problém vyřešit pro cílovou spokojenost. Problém s paletami můžeme shrnout do pěti typů problémů. U každého problému uvedu i možnost řešení pro jeho snadné řešení a tím zvýšení spokojenosti zákazníka.

1. Různí zadavatelé a různé požadavky

Případ: „Určitý zadavatel transportu potřebuje zcela vozidlo, zákazník očekává prázdné palety na výměnu. Pokud jako dopravce mám prázdné palety s sebou, jedná se hned o dvě nebo i tři místa v návěsu, která jsou obsazena v případě, pokud nevlastním tzv. paletový box. Nelze vozidlo vybavit na úplně všechny možné scénáře.“

Tip: Je nutné se při převzetí transportu zeptat, zda zadavatel vede paletové účty a zda se nachází na dosažitelném místě, aby bylo možné vyrovnat případný paletový dluh co

nejrychleji. Také je možné před nakládkou koupit již použité palety, které nás budou stát jen pár euro. Protože v případě fakturace můžete zaplatit i 10 euro za paletu nebo i více.

2. Krátkodobé plánování

Případ: „Dohoda transportu na trhu jednorázových přeprav jsou z pravidla doně rychlé. Nákladní vozidlo máme často na cestě na nakládku ještě dříve, než vyjasní podrobnosti transportu, jako jsou třeba výměny palet. Dodavatel pak zjišťuje, že se jízda nemůže vyplatit, protože vzniká paletový dluh.“

Tip: U zakázky sjednávané na poslední chvíli si musíme vyjasnit otázky palet ihned a ideálně ji zohlednit při plánování dalšího transportu. Sjednat můžeme také pozdější vrácení palet.

3. Regionální rozdíly

Případ: „Paletová výměna není automatickou záležitostí a není ještě zvykem ve všech zemích. Při sporů tak vzniká nejen jazyková bariéra, ale daná věc nelze pak vyřešit ani právní cestou.“

Tip: Musíme se informovat, jaká jsou v zemi pravidla pro nakládky resp. vykládky, a tyto informace zahrnovat do plánování.

4. Palety za palety

Případ: „U velkého počtu smluvních ustanovení není úplně jasné, kdo nese riziko a zodpovědnost za problémy spojené s výměnou palet. Zejména na místech vrácení v místě vykládky. Účinnost tohoto VOP je často právně pochybná. Právního sporu se však hodně společností obávají, protože se jim nechce riskovat další výdaje.“

Tip: Označení tzv. „Bonnská a Kolínská výměna palet“ existuje v Německu již dlouhou dobu a představují modelová ustanovení, která lze použít ve svých zakázkách. Přitom musíme vždy zaznamenat počet přijatých a odevzdaných palet. Pokud zaznameneáme,

že pro nás nebyly nachystané žádné palety na výměnu, nehrozí, že riziko by zůstalo nám jako dopravci.

Bonnská výměna palet má uplatnění např. pro linkové dopravy, u kterých dopravce vrací prázdné obaly z místa vykládky zpět do stejného místa nakládky.

Kolínskou výměnu palet se používá v ostatních případech, kdy se mění místa nakládek. V tomto případě dopravce musí sám poskytovat své palety v místě nakládky. Na místě vykládky pak znovu dostane prázdné palety zpět pro další transport.

5. Zákaz zápočtu

Případ: „Velmi rozšířený je mylný názor, že je zákonem stanoveno, že náklad musí být vždy nejprve zaplacen ze 100%. Dokonce ve Všeobecných německých nebo rakouských speditérských podmínkách platí tato zásada jen omezeně. V praxi je pravidlem zápočet přepravného a protipohledávky.“

Tip: Podmínky výměny si musíme vyjasnit vždy hned na začátku. Zeptat se, jak a co je potřeba vyměnit: Düsseldorfské palety, europalety nebo drahé mřížové boxy? Domluvte se, kdo bude zodpovědný za to, když bude něco jinak, než bylo dohodnuto. Přesná dokumentace je naprosto zásadní. Dodací a paletový list by se měl proto vždy zkontrolovat a oddělit. Je důležité zkontrolovat, zda je zapsán přesný počet palet a zda je taky jasné, kdo kde co od koho dostal.

5 Závěr

Moje bakalářská práce pojednávající na téma: analýza spokojenosti zákazníků a návrhy opatření na zvýšení její úrovně se zabývala v teoretické části vysvětlením základních pojmů toho tématu. Bylo zde především vysvětleno, co je to zákazník, marketingové prostředí nebo marketing. V praktické části byla společnost Spedice-Future s.r.o. prvně představena a následně u ní byla prostřednictvím dotazníku u osmi zákazníků provedena analýza spokojenosti. Touto analýzou, která se skládala z 11 uzavřených otázek a jedné otázky otevřené bylo zjištěno, že i přes určité nedostatky v oblasti logistické znalosti oboru a reklamací si společnost stojí velmi dobře. Přesto jsou poznatky vyplývající z této bakalářské práce pro společnost Spedice-Future s.r.o. velmi přínosné a společnost je schopna podle ní se zaměřit na určitou oblast zákaznické spokojenosti a ještě tuto spokojenost zlepšit.

Seznam literatury

BUREŠ, I., ŘEHULKA, P. 10 zlatých pravidel péče o zákazníka aneb CRM v digitálním věku. 1. Vydání. Praha: Management Press 2001. 158 s. ISBN 80-7261-056-

CRAINER, S. Moderní management: Základní myšlenkové směry. 1. Vydání. Praha: Management Press 2000. 250 s. ISBN 80-7261-019-8.

FILIPOVÁ, A. Umění prodávat. 1. Vydání Praha: Grada Publishing, 2006. 184 s. ISBN 80-247-1699-2.

CHALUPSKÝ, Vladimír. 2001. Marketingový audit spokojenosti zákazníků: Customer satisfaction audit : teze habilitační práce. Brno : VUTUM, 2001. Sv. 45. ISBN 80-214-2005-7.

CHALUPSKÝ, Vladimír. 2007. Marketing: metodická příručka pro kombinovanou formu studia. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007, 29 s. ISBN 978-80-214-3367-0.

FORET, M. Jak komunikovat se zákazníkem. 1. Vydání. Praha: Computer Press 2000. 200 s. ISBN 80-7226-292-9.

FORET, M. Marketingový průzkum: Poznáváme svoje zákazníky. 1. Vydání. Brno: Computer Press 2008. 115 s. ISBN 978-80-251-2183.

FOSTER, V., TIMOTHY, R. Jak získat a udržet zákazníka. 1. Vydání. Praha: Computer Press 2002. 112 s. ISBN 80-7226-663-2.

HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. 1. Vydání Praha: Grada Publishing, 2001. 152 s. ISBN 80-7169-996-9.

MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování . 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2006. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

KAŇOVSKÁ, Lucie a Eva TOMÁŠKOVÁ. 2009. Doprovodné služby - konkurenční výhoda?. Vyd. 1. Brno: CERM, 2009, 203 s. ISBN 978-80-7204-619-5.

NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. 1. Vydání. Praha: Management Press. 2001. 310 s. ISBN 80-7261-054-6.

NOVÝ, I., PETZOLD, J.(Ne)spokojený zákazník – náš cíl?!: Jak získat zákazníka špičkovými službami. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2006. 160 s. ISBN 80-247-1321-7 83

RUSTOMJI, M. K., SAPRE, S. A. Umění managementu. 1. Vydání. Praha: Nakladatelství Svoboda – Libertas 1993. 195 s. ISBN 80-205-0335-8.

KAŇOVSKÁ, Lucie. 2009. Základy marketingu. Brno : AKADEMICKÉ NAKLADATELSTVÍ CERM, s.r.o. Brno, 2009. 123 s. ISBN 978-80-214-3838-5.

SPÁČIL, A. Péče o zákazníky: co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti . 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2003. 116 s. ISBN 80-247-0514-1.

VAŠTÍKOVÁ, M. Marketing služeb efektivně a moderně . 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

VLČEK, R. Hodnota pro zákazníka . 1. Vydání. Praha: Management Press, a.s. 2002. 442 s. ISBN 80-7261-068-6.

VYSEKALOVÁ, J., Chování zákazníka: Jak odkrýt tajemství“černé skříňky“. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2011. 360 s. ISBN 978-80-247-3528-3.

VYSEKALOVÁ, J., Marketing. 1. Vydání. Praha: Fortuna, a.s. 2010. 247 s. ISBN 80-7168-979-3.

WESSLING, H. Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM . 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2002. 200 s. ISBN 80-247-0569-9.

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Marketingový mix 4p.....	14
Obrázek č. 2: Vnější a vnitřní prostředí	16
Obrázek č. 3: Typy cílových trhů	18
Obrázek č. 4: Faktory ovlivňující vnější prostředí firmy.....	20
Obrázek č. 5: Porterův model pěti sil.....	23
Obrázek č. 6: Administrativní budova Spedice-Future.....	30
Obrázek č. 7: Organizační struktura podniku	32
Obrázek č. 8: SWOT analýza.....	35
Obrázek č. 9: Točení zákazníka.....	50

Seznam Grafů

Graf 1. Jste spokojený/á s celkovou komunikací poskytovanou ze strany společnosti...	44
Graf 2. Jste spokojený/á s dodržáním termínů dodání a stavem zboží.....	44
Graf 3. Jste spokojený/á s dodržováním ceny ze strany společnosti.....	45
Graf 4. Jste spokojený/á s kvalitou dokumentace.....	45
Graf 5. Jak jste spokojený/á s poskytováním informací o aktuálním stavu přepravy....	46
Graf 6. Jak jste spokojený/á s logistickou znalostí zaměstnance společnosti.....	46
Graf 7. Jste spokojený/á s rychlostí a pružností zaměstnance při výskytu problému....	47
Graf 8. Uplatňovali jste již vůči společnosti nějakou reklamaci.....	47
Graf 9. Pokud předchozí otázka byla ve znění ano, byla reklamáce rychle vyřešena....	48
Graf 10. Jsou Vám nabízené nové nabídky od společnosti.....	48
Graf 11. Máte v plánu spolupracovat se společností i nadále.....	49

Seznam použitých zkratek, značek a symbolů

ČR	Česká republika
AT	Rakouská republika
DE	Německá republika
DPH	Daň přidané hodnoty
€	Euro
ADR	Nebezpečný odpad
4C	Customer solution, Customer costs, Convenience, Communication (řešení potřeb zákazníka, celkové náklady, pohodlí, komunikace)
4P	Product, Price, Place, Promotion (výrobek, cena, místo, propagace)
4Q	Čtvrté čtvrtletí
5P	Product, Price, Place, Promotion, People (výrobek, cena, místo, propagace, lidé)
7P	Product, Price, Place, Promotion, People, Processes, Physical evidence (výrobek, cena, místo, propagace, lidé, procesy, fyzický vzhled)

Seznam příloh

Příloha 1: Nabídka Společnosti	62
Příloha 2: Dotazník	64

Přílohy

Příloha 1: Nabídka společnosti

Varianta 1:

Pro vozidla: Tautliner s paletovým košem.

Celoroční stabilní práce na relaci AT-DE-AT / a AT-DK-AT převážně oblast Wien, Krems, St.Polten Brucku, Linz do obalsti Dresden- Hamburg, Bremen, Berlin.

30 dní splatnost, měsíční průměrný výkon 11-12000 km a více km. U relace AT-DE-AT víkendy volné, možnost tankování, cena za každý jetý km 0,94 E dle programu kilometrovníku Map-Quide,Google. Uvítáme i dvoučlenné posádky na přepravy typu Bielefeld / Hamburg - Wien a zpět.

Varianta 2:

Pro vozidla: Tautlinner s paletovým košem.

Relace AT/DE/CZ/Benelux . Splatnost 30 dní, nebo na sconto 14 dní, měsíčně okolo 11000 km, platba všech jetých km = až 1E/km + myto 0,35 E/Km. Od čtvrtého stopu za každou vyk nebo nak + 20E

do	200 km při sazbě	1,00 E /km + mýto
do	400 km	0,95 E/km + mýto
do	600km	0,90 E/km + mýto
do	800 km	0,87 E/km +mýto
nad	800 km	0,85 E/ km + mýto

Varianta 3:

Pro vozidla: Low deck a Tautlinner

Stabilní práce na relaci DE /AT/ IT splatnost 2% sconto 10 dni, možnost tankovacích karet, měsíčně 10-12000 km, platba všech km= 0,96-0,98 E/ km all in.

Varianta 4:

Pro vozidla: Low deck

Pravidelná práce: Graz - Wolfsburg + zpět relace: AT-DE-AT, plny + prázdný 0,95 E/km, splatnost 45 dni a víkendy doma!

Varianta 5:

Pro vozidla: Low deck

Jednostranně i v kolečku transporty z CZ do DE a AT. Velmi lehké zboží 3-6 t. Z AT zpět do oblasti Praha - Dresden - Leipzig, cena 1,0 E/km každý jetý kilometr. splatnost 45 dní, cena v exportu 1 E, cena v kolečku 0,95 E/km a víkendy doma.

Varianta 6:

Pro vozidla: Low deck

Pravidelné přepravy v kolečku na relaci: AT-DE-AT, dvoučlenná posádka. Měsíční plánovaná nájezdnost cca 15500- 17000 km, cena 0,95 E/km a víkendy doma.

Varianta 7:

Pro vozidla: Low deck

Stabilní práce v kolečku Wien-Bremen-Wien, Wien-Farnkfurt-Wien a Wien-Stuttgart-Wien. Dle dohody jednočlenná i dvoučlenná posádka. Cena za každý jetý km 0,95 E/km, splatnost 30 dní.

Varianta 8:

Pro vozidla: Low deck a Tautlinner

Vytížení z rakouské oblasti A3,4,5 do Německa, Švédska, Norska a Dánska. 7-14 denní cykly, splatnost 45 dní, ceny za každý km:

Tautlinner bez ADR	€ 0,80/km + Mauten + Fahren + Brücken
Tautlinner s ADR	€ 0,81/km + Mauten + Fahren + Brücken
Low deck bez ADR	€ 0,81/km + Mauten + Fahren + Brücken
Low deck s ADR	€ 0,82/KM + Mauten + Fahren + Brücken

Varianta 9:

Stále vytěžování neustále opakujících se transportů CZ/AT hranice - České Velenice do Belgie, Německa a zpět do CZ /AT. Sazba na km 0,82 E+ mýto. Splatnost: 45 dní, vyšší nadprůměrná nájezdnost. Nutná spolehlivost a řádná komunikace.

Příloha 2: Dotazník

Vážená paní, Vážený pane, chtěla bych Vás touto cestou poprosit o vyplnění následujícího dotazníku, jehož vypracování Vám zabere jen pár minut. Jeho úkolem je průzkum spokojenosti zákazníků společnosti Spedice-Future s.r.o. Mohu Vás ubezpečit, že všechny Vámi uvedené informace budou anonymní a budou použity pouze pro studijní účely při zpracování mé diplomové práce na Podnikatelské fakultě VUT Brno. Způsob vyplnění: správnou odpověď zakroužkujte, popřípadě doplňte. Předem děkuji za čas strávený při vyplnění tohoto dotazníku a velice si budu vážit Vašich případných drahocenných námětů a připomínek.

1. Jak jste spokojený/á s celkovou komunikací poskytovanou ze strany společnosti?

Výborná komunikace-Dobrá komunikace-Špatná komunikace-Velmi špatná komunikace

2. Jste spokojený/á s dodržením termínů dodání a stavem zboží? velmi

spokojený/á - spokojený/á- nespokojený/á- velmi nespokojený/á

3. Jste spokojený/á s dodržováním ceny ze strany společnosti?

velmi spokojený/á - spokojený/á- nespokojený/á- velmi nespokojený/á

4. Jste spokojený/á s kvalitou dokumentace?

velmi spokojený/á - spokojený/á- nespokojený/á- velmi nespokojený/á

5. Jak jste spokojený/á s poskytováním informací o aktuálním stavu přepravy?

velmi spokojený/á - spokojený/á- nespokojený/á- velmi nespokojený/á

6. Jak jste spokojený/á s logistickou znalostí zaměstnance společnosti?

velmi spokojený/á - spokojený/á- nespokojený/á- velmi nespokojený/á

7. Jak jste spokojený/á s rychlostí a pružností zaměstnance při výskytu problému?
velmi spokojený/á - spokojený/á- nespokojený/á- velmi nespokojený/á

8. Uplatňovali jste již vůči společnosti nějakou reklamaci?
Ano/Ne

9. Pokud předchozí otázka byla ve znění ano, byla reklamáce rychle vyřešena?
Ano/Ne

10. Jsou Vám nabízené nové nabídky od společnosti?
Ano/Ne

11. Máte v plánu spolupracovat se společností i nadále?
Ano/Ne

12. Jakou další věc byste uvítal/a ze strany společnosti?